



*Universidad de Pinar de Río  
Facultad de Ciencias Económicas e Industrial  
Departamento de GEDELTUR*


*Tesis presentada en opción del grado científico de  
máster en dirección de Empresa.*

*Título: Propuesta metodológica para auditar los  
valores organizacionales para un turismo  
sostenible.*

*Autor: Lic. José Almeida Cordero Mederos.*

*Tutor: Dr. Fidel Ortiz Ordaz.  
Pinar del Río*

*“Año 52 de la Revolución.”*

A black and white portrait of Ernesto Guevara, the Argentine Marxist revolutionary. He is shown from the chest up, wearing a dark beret with a small star emblem. He has long, dark, wavy hair and a light beard. He is looking directly at the camera with a serious expression. The background is a plain, light color.

*“No se puede dirigir si no se sabe analizar, y no se puede analizar si no hay datos verídicos; y si no hay todo un sistema de recolección de datos confiables, sin mentiras y globos, si no hay toda la preparación de un sistema estadístico y de hombres habituados a recoger el dato y transformarlo en números. Esto es una tarea esencial”*

**Ernesto Guevara de la Serna.**

## **PÁGINA DE ACEPTACIÓN**

---

Presidente del Tribunal

---

Secretario

---

Vocal

**Ciudad y fecha:**

## DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Declaro que soy autor de este Trabajo de Maestría y que autorizo a la Universidad de Pinar del Río, a hacer uso del mismo, con la finalidad que estime conveniente.

Firma: \_\_\_\_\_



José A cordero Mederos

josealmeida@eco.upr.edu.cu

José A Cordero autoriza la divulgación de la presente investigación de diploma bajo licencia Creative Commons de tipo **Reconocimiento No Comercial Sin Obra Derivada**, se permite su copia y distribución por cualquier medio siempre que mantenga el reconocimiento de sus autores, no haga uso comercial de las obras y no realice ninguna modificación de ellas. La licencia completa puede consultarse en: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/legalcode>

José A Cordero autoriza al Dpto de GEDELTUR adscrito a la Universidad de Pinar del Río a distribuir el presente trabajo de diploma en formato digital bajo la licencia Creative Commons descrita anteriormente y a conservarlo por tiempo indefinido, según los requerimientos de la institución, en el repositorio de materiales didácticos disponible en: "[Inserte URL del repositorio]"

# DEDICATORIA

Dedico la realización de este trabajo:

- ◆ A la memoria de mi madre, que aunque ella ya no está presente se que donde quiera que esté me guía por el sendero correcto. *Gracias mima por todo, te extraño.*
- ◆ A mi familia por estar siempre donde tuvo que estar, a mi abuelo materno El Negro mi padre y mi todo el que me enseñó a ser un hombre de bien, a mi padre biológico, a mis hermanos, a mis abuelas, a mi tíos en especial a Osvaldo. *Gracias a todos.*

# AGRADECIMIENTOS

Ninguna obra humana es posible, sin el apoyo desinteresado y sano de quienes nos aprecian, por ello, en obligada correspondencia por su valiosa ayuda, les expreso mi más sincero agradecimiento a:

- ◆ Mi tutor, Dr. Fidel Ortiz Ordaz, por brindarme su ayuda incondicional en la edición de este trabajo y la acertada conducción del mismo. Eternamente orgulloso de ser su Maestrante. *Gracias por brindarme sus conocimientos.*
- ◆ A Dios, solo él sabe porque, *Gracias señor*
- ◆ La Dra. Mayra Carmona González que es la persona que motivo mi iniciación en la rama de la Auditoría. *Gracias.*
- ◆ Al colectivo de profesores del Departamento de GEDESTUR por impartirme los módulos de la maestría. *Gracias.*
- ◆ A mi máspreciado tesoro, mi vida, mi corazón, mi alma, mi ser, mi yo, mi razón de ser y existir mi pequeña Lorena Laura, eres la luz que me ilumina y el aire que respiro. *Gracias por existir mi bebé, te adoro.*
- ◆ A mi esposa Leidy Laura, por estar siempre a mi lado en los momentos que más la necesite en las buenas y en las malas, por apoyarme y demostrarme que siempre todo es posible. *Gracias mi amor, te amo.*
- ◆ A mis amigos y a mis compañeros trabajo por su apoyo en muchas circunstancias por brindarme una mano amiga cuando más lo necesité al estimularme a seguir adelante y no cejar en mi empeño. *Gracias de todo corazón.*
- ◆ A la Universidad de Pinar del Río Hermanos Saiz Montes de Oca, a La Revolución Cubana y a Fidel por darme la oportunidad de ser alguien más preparado en mi profesión y con más superación. *Muchas Gracias.*

- ◆ A todos aquellos que de una forma u otra colaboraron en este trabajo, cada cual sabe cuanto. *Gracias a todos.*

*A todos Muchas Gracias.*

## **RESUMEN**

El turismo sostenible surge como una alternativa para minimizar los efectos negativos al entorno cultural - natural, así como realzar los positivos. El desarrollo de este modelo, implica la formación de determinados valores en el marco de la cultura organizacional. En la medida en que los valores esenciales se conviertan en criterios de orientación de la conducta cotidiana, éstos, han de ser convenientemente evaluados, lo que posibilitará el logro de mejoras continuas y la formación de una cultura organizacional acorde con el modelo turístico sostenible.

En correspondencia con la necesidad de evaluar los valores organizacionales para el turismo sostenible, el presente trabajo persigue como objetivo fundamental diseñar una propuesta metodológica para la realización de auditorías a los valores asociados a la cultura organizacional para un turismo sostenible, que permita evaluar íntegramente la gestión y desarrollo de los mismos.

Se exponen en él diferentes conceptos que servirán de apoyo a la investigación, con énfasis en la auditoría de valores.

En el proceso de diagnóstico se utilizaron diferentes técnicas como fueron: revisión documental, entrevistas, observación y encuesta.

Como resultado de la investigación se logró diseñar una metodología para auditar los Valores asociados a la cultura organizacional para un turismo sostenible, a partir de un diagnóstico realizado a las organizaciones vinculadas a la actividad turística.

**PALABRAS CLAVES:** Valores, Cultura Organizacional y Auditoría de Valores.

### **Summary**

The sustainable tourism arises like an alternative to minimize the negative effects to the cultural environment - natural, as well as to enhance the positive ones. This model's development implies the formation of certain values in the mark of the organizational culture. In the measure that the essential values become in approaches of orientation of the daily behavior, these, they must be meetly evaluated, what will facilitate the achievement of continuous improvements and the formation of a culture organizational chord with the sustainable tourist pattern.

In correspondence with the necessity of evaluating the organizational values for the sustainable tourism, the present work pursues as fundamental objective to design an action plan for the realization of audits to the values associated to the organizational culture for a sustainable tourism that allows to evaluate the administration and development of the same ones entirely.

They are exposed in him different concepts that will serve from support to the investigation, with emphasis in the audit of values.

In the diagnosis process they were used different technical as they were: documental revision, interviews and it interviews.

As a result of the investigation it was possible to design of a plan of actions for auditar the Values associated to the organizational culture for a sustainable tourism, starting from a diagnosis carried out to the organizations linked to the tourist activity.

**KEY WORDS:** Value, Organizational Culture and Audit of Values.



<b>ÍNDICE</b>	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
 <b>CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, VALORE Y AUDITORIA DE VALORES.....</b>	 <b>7</b>
1.1 Cultura Organizacional y Valores.....	7
1.1.1 Cultura Organizacional.....	7
1.1.2 Los Valores en la Organización.....	12
1.1.3 Papel de los valores en la Cultura Organizacional.....	18
1.1.4 Los Valores como instrumentos de Dirección.....	20
1.1.5 Propuesta de valores para favorecer el desarrollo del turismo sostenible en la zona de Viñales.....	24
1.2 Introducción a la Auditoría.....	26
1.2.1 Origen de la Auditoría.....	26
1.2.2 Normas de auditoría generalmente aceptadas.....	29
1.2.3 La Auditoría de Valores de la Cultura Organizacional para un Turismo Sostenible.....	34
Conclusiones parciales del Capítulo I.....	36
 <b>CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE CONTROL DEL DESARROLLO DE LOS VALORES EN LAS ORGANIZACIONES VINCULADAS A LA ACTIVIDAD TURÍSTICA DE LA ZONA DE VIÑALES.....</b>	 <b>38</b>
2.1 Caracterización de la región turística de Viñales.....	38
2.2 Diagnóstico del trabajo realizado en las organizaciones vinculadas a la actividad turística en viñales, para el logro del desarrollo de valores asociados a la cultura organizacional para un turismo sostenible.....	45
2.3 Caracterización del sistema de control al desarrollo de los valores en las organizaciones vinculadas a la actividad turística en Viñales.....	46
2.3.1 Resultados de la encuesta.....	47
2.3.2 Resultados del análisis documental.....	50
2.3.3 Resultado de la observación.....	52
2.3.4 Resultado de la Entrevista.....	53
Conclusiones parciales del Capítulo II.....	54
 <b>CAPITULO 3: PROPUESTA METODOLOGICA PARA AUDITAR LOS VALORES EN LAS ORGANIZACIONES VINCULADAS A LA ACTIVIDAD TURÍSTICA.....</b>	 <b>55</b>
3.1 Premisas para auditar los valores de la cultura organizacional.....	55
3.2 Propuesta metodológica para auditar los valores de la cultura	58

organizacional para un turismo sostenible.....	
3.2.1 Caracterización de la organización.....	63
3.2.2 Planificación de la auditoría.....	66
3.2.3 Ejecución de la auditoría.....	67
3.2.4 Elaboración del dictamen de auditoría.....	71
3.2.5 Seguimiento.....	76
3.2.6 Indicadores para la evaluación de la auditoría de valores.....	77
3.3 Resultado de la validación.....	81
Conclusiones parciales del capítulo III.....	83
<b>CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>84</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>86</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## **INTRODUCCIÓN**

Los valores organizacionales se manifiestan en todas las fases del proceso de dirección y en especial en el proceso de toma de decisiones, por lo que en la identificación y selección de la misión, visión, objetivos, metas y estrategias de la organización están reflejados éstos. (Ortiz, 2007)

Según Ortiz (2007), si se parte de la concepción de que la cultura organizacional se externaliza entre otras cuestiones, a través de la conducta asumida colectivamente por los miembros de la organización en el proceso de desarrollo, perfeccionamiento o cambio de ésta, más que pretender cambiar comportamientos es preciso desarrollar valores, que son en definitiva, los que determinan la conducta que se debe asumir.

Los valores juegan un papel fundamental en la formación de normas, que no son más que reglas de conducta consensuadas, por lo que las organizaciones deberán declarar reflexivamente los valores operativos básicos a partir de los cuales emerge su sistema de normas y objetivos para que no existan aspectos contradictorios debido a la existencia de conflictos de valores.

Las actitudes también son una consecuencia de los valores y normas que la preceden, siendo una tendencia evaluadora, tanto negativa como positiva, con respecto a las personas, hechos o cosas, reflejan sentimientos y vivencias respecto a alguien o algo y a través de ellas se puede hasta predecir actuaciones. (Rodríguez, 2006)

De ahí que sea tan importante encontrar la dimensión justa de los valores en la práctica laboral, diagnosticarlos y gestionarlos, ya que ellos en su esencia traducen las necesidades del hombre que labora, del trabajador y sobre estos valores se asientan y se estructuran el sistema de normas, actitudes con las que el hombre se expresa en su esfera de trabajo.

La Cultura Organizacional para el Turismo Sostenible impone un gran reto, que es asumir la dimensión del destino turístico, a partir de la sinergia generada por la integración de las diferentes organizaciones con un mismo propósito, el de convertirse en promotores del desarrollo sostenible a nivel local.

Lo anterior justifica que es necesario el desarrollo de determinados valores, en el marco de una cultura organizacional para el turismo sostenible, como una alternativa para minimizar los efectos negativos al entorno cultural - natural, así como realzar los positivos. (Ortiz, 2007).

En la medida en que los valores esenciales se conviertan en criterios de orientación de la conducta cotidiana, éstos han de ser convenientemente evaluados. No cabe duda de que la introducción de un diálogo colectivo para la reformulación de los valores esenciales compartidos que supone la Dirección por valores es ya en sí misma un cambio de cultura y una oportunidad de aprendizaje. Pero más allá de eso, lo que supone realmente mejoras continuas, es el ejercicio de auditar las diferencias entre los valores supuestamente asumidos y las realizaciones cotidianas a todos los niveles de la empresa.

De ahí que se defina la auditoria de valores como la revisión de la ejecución y puesta en práctica de los sistemas, políticas y procedimientos establecidos por la dirección en la que se pretende asegurar la coherencia entre los datos planteados en el discurso directivo sobre la filosofía de la empresa y los datos de la realidad sobre la realización práctica de tal discurso. (García y Dolan, 1997)

Entonces auditar valores en el contexto organizacional tiene su justificación teórica en García y Dolan (1997) "Toda auditoría es un examen sistemático de datos de la realidad para confrontarlos con principios teóricos, con exigencias legales, o con voluntades expresamente formuladas por la dirección de la empresa. Este último caso es el que justifica la existencia de la denominada **Auditoría de Valores** o Auditoría cultural". (García, y Dolan. 1997).

Este concepto queda bien explícito por dichos autores: "la denominada auditoría de valores tiene dos formas básicas, una que puede llamarse constituyente o de revitalización inicial y otra de seguimiento o revitalización permanente. La auditoría constituyente es, de hecho, la que se realiza para recoger las creencias y valores existentes en un determinado momento de la empresa con el fin de plantear un proceso de revitalización o reformulación estratégica, llegando a definir la cultura idónea de futuro".

En los momentos actuales, dada la coyuntura económica, política y social que se vive a nivel mundial, se ha generalizado la necesidad de mejorar la competitividad de las empresas. Cuba no es la excepción, como país subdesarrollado busca respuestas más acordes a sus condiciones concretas y para ello requiere de planteamientos más actualizados y reales.

Naturalmente el mejoramiento de la competitividad empresarial es un problema complejo, por lo que requiere abordarse en forma integral, es decir desde una perspectiva que considere todos los factores que tienen que ver con su mejoramiento.

Si pensamos en cuáles son los paradigmas de gestión que han prevalecido en la realidad empresarial cubana (aunque en estos momentos se está produciendo un cambio en ese sentido), nos encontramos con realidades tales como: Producir a toda costa sin tener en cuenta, los costos, autoritarismo, tradicionalismo, falta de capacitación entre otros.

Justamente una cultura débil o deficiente provoca el estancamiento y la decadencia de las empresas, trayendo consigo fenómenos tales como: la insatisfacción laboral, la fluctuación de personal, empresas improductivas entre otras.

El desarrollo de los valores juegan un rol decisivo en la evolución (no solo de los individuos) sino de las organizaciones, y la sociedad como un todo. De ahí que este trabajo este relacionado con la búsqueda de mecanismos para evaluar el desarrollo del comportamiento de los valores asociados a la cultura organizacional para el turismo sostenible, lo que conduce al planteamiento del siguiente **Problema Científico:**

¿Cómo lograr un seguimiento de los valores asociados a la cultura organizacional para un turismo sostenible, que permita evaluar íntegramente el comportamiento y desarrollo de los mismos?

El problema científico que se propone investigar es de gran actualidad e importancia, su solución constituye una necesidad para el desarrollo de los valores en las empresas vinculadas a la actividad turística en la localidad de Viñales, con vistas a

consolidar ésta como un destino líder de turismo de naturaleza, con un enfoque de sostenibilidad.

Lo anterior permite plantear que el **objeto de la investigación** es el proceso de Auditoría de valores, específicamente dentro de él se estudiará, el proceso de Auditoría de valores asociados a la cultura organizacional para un turismo sostenible en Viñales, lo cual constituye el **campo de acción**.

Se parte de la **hipótesis** de que si se establecen los fundamentos teóricos de la Auditoría de los valores asociados a la cultura organizacional para un turismo sostenible y se caracterizan los procedimientos actuales para evaluar el desarrollo de estos en las organizaciones objeto de estudio, se podrá diseñar una propuesta metodológica que permita evaluar integralmente el proceso de gestión y desarrollo de los valores de la organización.

El **objetivo general** que se propone el siguiente trabajo es:

Diseñar una propuesta metodológica para la realización de auditorías a los valores asociados a la cultura organizacional para un turismo sostenible, que permita evaluar íntegramente la gestión y desarrollo de los mismos.

Para el cumplimiento del objetivo general se trazaron los siguientes **objetivos específicos**:

1. Establecer los fundamentos teóricos relacionados con la auditoría de los valores de la cultura organizacional.
2. Caracterizar los procedimientos actuales para evaluar el desarrollo de los valores en las organizaciones objeto de estudio.
3. Establecer las premisas para diseñar la propuesta metodología en la auditar a los valores organizacionales para el turístico sostenible.
4. Validar la propuesta metodológica utilizándose el método de evaluación, a través del criterio de expertos.

**Durante la investigación se aplicaron los siguientes métodos y técnicas:**

**Métodos teóricos:**

1. Histórico –Lógico: Para la determinación de las características y tendencias de las investigaciones relacionadas con el tema y establecer en el marco conceptual, los elementos fundamentales que caracterizan la auditoria de valores.
2. El método sistémico estructural: Se utilizará para establecer la estructura metodológica de la investigación, estableciendo las relaciones entre los elementos que la conforman y las distintas fases de la misma.

**Métodos empíricos:**

El método de análisis documental: Para la valoración de la bibliografía relacionada con el tema de investigación, así como para el desarrollo de la ejecución de la auditoria de valores.

**Métodos estadísticos:**

Se utilizó el SPSS como software estadísticos para el procesamiento de la información y las tablas de frecuencia y la estadística descriptiva como apoyo para el análisis.

**Técnicas y herramientas:**

Encuestas: Se aplicó este instrumento a los diferentes elementos que intervienen en el proceso de trabajo de las organizaciones, o sea clientes, y trabajadores en general para determinar como influyen los valores en los resultado de las organizaciones.

Entrevistas: Se aplicó este instrumento a los diferentes elementos que intervienen en el proceso de trabajo de las organizaciones, o sea clientes, y trabajadores en general para determinar como influyen los valores en los resultado de las organizaciones.

El trabajo se estructuró en tres capítulos, además de las conclusiones y recomendaciones. A continuación se relaciona el objetivo de los mismos:

**Capítulo I: Fundamentos Teóricos acerca de la Cultura Organizacional, Valores y Auditoría de Valores.**

**Objetivo:** Fundamentar teóricamente los elementos generales que servirán de vínculos entre los conceptos fundamentales de la Auditoría a los valores organizacionales y la aplicación práctica del plan de acciones propuesto.

**Capítulo II: Diagnóstico del nivel de control del desarrollo de los valores en las organizaciones vinculadas a la actividad turística en Viñales.**

**Objetivo:** Diagnosticar la situación actual que tiene la zona de Viñales, con respecto a cuestiones relacionadas con el desarrollo de los valores de la cultura organizacional para un turismo sostenible.

**Capítulo III: Propuesta metodológica para la auditoría de los Valores en las organizaciones vinculadas a la actividad turística.**

**Objetivo:** Proponer las etapas o fases de la propuesta metodológica para implementar la auditoría de los valores en las organizaciones vinculadas a la actividad turística, así como las premisas que es necesario establecer para el éxito del mismo.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

La Bibliografía fue confeccionada por el Sistema APA.

La presente investigación tributa al resultado # 5 del Proyecto de Investigación – Desarrollo e Innovación Tecnológica cuyo título es, “**Desarrollo Local con eje central en el Turismo Sustentable en Pinar del Río. Otras experiencias cubanas**”, perteneciente al Programa Científico – Técnico Nacional, “**La Sociedad Cubana. Sus retos y perspectivas frente el siglo XXI**”, el cual es ejecutado por el Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo de la Universidad de Pinar del Río.



## **CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS ACERCA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, VALORES Y AUDITORÍA DE VALORES.**

El capítulo que a continuación se ofrece tiene como propósito, fundamentar teóricamente los elementos generales que servirán de Vínculos entre los conceptos fundamentales de la auditoría a los valores organizacionales y la propuesta metodológica para auditar los valores para un turismo sostenible.

### **1.1 Cultura Organizacional y Valores**

#### **1.1.1 Cultura organizacional**

El concepto genérico de cultura es clave en las ciencias sociales que evoca la existencia de un conjunto de valores, hábitos y costumbres que caracterizan a un grupo social vinculado a un determinado territorio, una nación, un Estado, etc. (Bretones y Mañas, 2009).<sup>1</sup>

Según esta definición se pueden encontrar referencias culturales en toda una diversidad de manifestaciones tales como el folklore, el idioma o la comida. Así desde esta perspectiva, la cultura ha sido normalmente abordada desde campos como la antropología o la sociología. Sin embargo, más recientemente, a partir de la década de los 70, otras disciplinas y áreas del conocimiento empezaron a interesarse por esta, ampliando su campo de aplicación a otros aspectos sociales y económicos asociados a valores y creencias específicas que influirían en el comportamiento humano y diferencia a personas de distintas procedencias y territorios, especialmente en el campo de las organizaciones.

Durante estos años se amplió el concepto cultura para considerarlo como un complejo de estrategias por medio de las cuales una sociedad (un grupo o una organización) intenta maximizar su adaptación al ambiente físico. Así, la cultura se considera como un sistema de retroalimentación en los que las actividades no productivas sirven a las funciones adaptativas. Sociedad y cultura se interrelacionan

---

<sup>1</sup> Bretones, F. D. y Silva, M. (2009). Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendedor. En F. D. Bretones (coord.) *Comportamiento emprendedor en el ámbito universitario: personas y sociedad*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada. pp. 93-109.

mediante un comportamiento cultural. Si la sociedad se considera como un conjunto organizado de individuos con forma de vida determinada, la cultura es esa forma de vida. Si la cultura se considera como un agregado de relaciones sociales, la cultura es el contenido de esas relaciones. Sociedad enfatiza especialmente en el comportamiento humano, el agregado de personas y las relaciones entre estas. Cultura se refiere esencialmente al componente de los recursos acumulados, tanto inmateriales como materiales, que el pueblo (grupo u organización) hereda, emplea, transmuta, incrementa y *transmite* (los paréntesis fueron añadidos por el autor). (Ponjuan , 2002).<sup>2</sup>

[...] la cultura organizacional... surge de una dinámica compleja y no lineal que crea una red social, que involucra a múltiples bucles de retroalimentación por medio de los cuales **valores, creencias y normas de conducta** se comunican, modifican y sostienen constantemente... La red social produce también un cuerpo de conocimientos —que comprende información, ideas y habilidades— que, junto con sus valores y sus creencias, conforma el modo específico de vivir esa cultura (Capra , 2003).<sup>3</sup>

El término valor aparece generalmente referenciado como un componente esencial en las diferentes definiciones de cultura organizacional, es por ello que existe una relación manifiesta entre ambos conceptos, ya que los valores constituyen elementos fundamentales del concepto de cultura organizacional.

Según Alabart, (2003) el concepto cultura en su acepción más amplia, es un término utilizado por las Ciencias Sociales tales como, la Psicología, Sociología, Filosofía,

---

<sup>2</sup> Ponjuan Dante G. Papel de la colaboración entre líderes de varios sectores para la creación de una Cultura informacional. Informe oficial preparado para la UNESCO, la U.S. National Commission on Libraries and Information Science, y el National Forum on Information Literacy para la Reunión de Expertos acerca de Alfabetización Informacional, Praga, República Checa. 2002. Disponible en: <http://www.nclis.gov/libinter/infolitconf&meet/papers/ponjuan-fullpaper.pdf> [Consultado: 9 de diciembre de 2007].

<sup>3</sup> Citado por Rubén Cañedo Andalia; MSc. Julio Cristóbal Guerrero Pupo “**Dirección por valores: una gestión con la persona como centro.** Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol17\\_2\\_08/aci02208.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol17_2_08/aci02208.htm) [Consultado: 9 de Septiembre de 2007].

Antropología, Etnografía. Así por ejemplo, en la literatura marxista contemporánea existen diferentes definiciones sobre el concepto de cultura, las cuales son el resultado de la investigación que alrededor de este tema se ha llevado a cabo en los últimos 15 ó 20 años.<sup>4</sup>

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado y su estudio es abordado, especialmente por antropólogos, desde varias aproximaciones: realistas, nominalistas, conductistas, idealistas, etc. (Peiró, 1990).

En toda organización humana creada para la producción de bienes materiales, prestación de servicios u otros fines, existe, además de la cultura en su sentido más amplio, una cultura propia, que se conforma por estas personas que interactúan entre sí para dar cumplimiento a determinados objetivos socialmente establecidos, lo cual puede ser considerado como una micro sociedad.

La cultura organizacional se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros" (Hill y Jones, 2001).

Para una mejor comprensión de esta afirmación se realizará un análisis de las definiciones citada por (Ortiz, 2007).<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Citado por Ortiz, Ordaz, F, (2007), estrategia metodológica para desarrollar los valores asociados a una cultura organizacional, en el turismo sostenible. estudio de caso: zona turística de viñales, Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias, Universidad de Pinar del Río.

<sup>5</sup> Ident

**Delgado,** (1990) "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad".

**Davis,** (1993) "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes".

**Lewincki,**(1993) "La cultura organizacional se refiere a los acuerdos importantes que los integrantes comparten tales como normas, valores, actitudes y creencias".

**Valle,** (1995) "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas."

**Serna,** (1997) "La cultura... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa".

**Robbins,** (1999)"La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo...".

**Alabart,** (2001) "La cultura organizacional es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización".

**Díaz Llorca,** (2006) "A través de ella es que se siembra en los grupos humanos un conjunto de creencias y valores que les permitan a la gente que trabaja en las organizaciones adaptarse al entorno e integrarse internamente a través de compromisos y proyectos, nuevos e ilusionantes, que le den sentido a lo que hacen en la solución de los problemas que comparten".

Después de analizar varias definiciones de cultura organizacional dadas por distintos autores coincidimos con **Ortiz**, (2007) de que las mismas conducen a la enunciación de las siguientes consideraciones:

- ✓ La cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.
- ✓ Se aprecia un acercamiento o puntos de contacto entre las diferentes definiciones (valores, creencias, normas y conductas).
- ✓ En esencia la cultura determina la forma como funciona una organización, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas.
- ✓ Conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilización (Harzing y Sorge, 2003; Gambling, 1977). Mediante los elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión.

La cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros. En primer lugar, en los procesos de atracción y selección, lo que perpetua aun más la cultura existente (Díaz y Rodríguez, 2003). También tendrá efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria (Sheridan, 1992), de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario (Bretones y

González, 2009). Los estilos de liderazgo y toma de decisiones se verán también afectados por contingencias culturales (Schramm-Nielsen, 2001) así como las conductas emprendedoras (Bretones y Silva, 2009).<sup>6</sup>

### **1.1.2 Los valores en las organizaciones**

El conocimiento de que los valores son elementos orientadores de la conducta humana se remonta a la civilización griega<sup>7</sup>. Son múltiples los valores que pueden requerirse de un individuo en una sociedad que busca un mundo mejor: dignidad, humanismo, solidaridad, responsabilidad, laboriosidad, honradez, honestidad, justicia, etc.

Los valores son convicciones arraigadas que sirven como referentes a la hora de elegir entre conductas y fines. Se basan en creencias, estructuras de pensamiento desarrolladas a lo largo del aprendizaje y que sirven para explicarnos la realidad que nos rodea. Se materializan en nuestras actitudes y conductas (creencias —> valores —> conductas) (LLorca, 2006).

Los valores siempre rigieron y rigen el comportamiento de los individuos, las organizaciones y las sociedades. No obstante, el desarrollo de la dirección por valores (DpV), como una filosofía gerencial centrada en la persona y en su crecimiento, tanto en su dimensión racional como emocional, se perfila como teoría a finales de la década de los años 90 del pasado siglo (Cañedo, y Cristóbal, 2001)

---

<sup>6</sup> Díaz Bretones, F. y Rodríguez Fernández, A. (2003). *Selección y formación de personal*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada; Sheridan, J. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 1036-1056; Bretones, F. D. y González, M. J. (2009, en preparación ). Well-being, values and responsibility among a sample of Mexican workers; Bretones, F. D. y Silva, M. (2009). Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendedor. En F. D. Bretones (coord.) *Comportamiento emprendedor en el ámbito universitario: personas y sociedad*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada. pp. 93-109.

<sup>7</sup> Bolívar C, Sánchez E, García S. Gran Centre Granollers: un caso genuino de dirección por valores. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/65/cb/ArticuloCasoGCGV9.pdf> [Consultado: 22 de diciembre de 2008].

Al analizar el término de valor, se aprecia que existen múltiples definiciones acerca del mismo, a partir de la ciencia que provenga el autor, “El valor como el poliedro posee múltiples caras y puede contemplarse desde variados ángulos y visiones, desde una posición metafísica, los valores son objetivos: valen por sí mismos; desde una visión psicológica, los valores son subjetivos: valen si el sujeto dice que valen; y desde el aspecto sociológico, los valores son circunstanciales: valen según el momento histórico y la situación física en que surgen” (Guervilla, 1994, 32). Realmente los valores han sido tratados desde diferentes ciencias y se les ha conceptualizado teniendo en cuenta el objeto de estudio de cada una de ellas.

Los valores son una unidad dialéctica de lo objetivo y lo subjetivo, que se condicionan mutuamente. La objetividad del valor trasciende los intereses particulares, para ubicar en el centro al ser humano. Pero ello no es suficiente, pues su objetividad depende de la subjetividad y; su carácter social, de la individualidad, quiere decir, que en el centro de la comprensión de los valores están las relaciones entre lo objetivo y lo subjetivo y entre lo individual y lo social (Batista 2001 y Fabelo 1989)<sup>8</sup>.

Por un lado, son objetivos ya que dependen de las propiedades objetivas de los fenómenos. “Los valores existen como tales, no porque sean objeto del reflejo cognoscitivo o valorativo, sino porque son producto de la actividad práctica de los hombres” (Fabelo, 1989).

La significación social de los fenómenos espirituales, siendo subjetiva por su existencia, es tan objetiva como la de los fenómenos materiales por su determinación y proyección social. “Su objetividad viene dada, una vez más, por el hecho de que la significación social de determinadas ideas, ideales, teorías, etc. está determinada, no por los intereses y necesidades de una u otra persona concreta, sino por los intereses y necesidades de la sociedad en su conjunto” (Fabelo, 1989).

---

<sup>8</sup> Citado por Ortiz, Ordaz, F, (2007), estrategia metodológica para desarrollar los valores asociados a una cultura organizacional, en el turismo sostenible. estudio de caso: zona turística de viñales, Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias, Universidad de Pinar del Río.

El carácter social de los valores se manifiesta en el hecho de que los valores no existen fuera de las relaciones sociales, fuera de la sociedad y el hombre. “*Aquello que favorece el desarrollo progresivo de la sociedad constituye un valor*” (Fabelo, 1989).

A raíz de la importancia que tiene el término valor, se valoran diferentes definiciones expresadas por un grupo de autores y citadas por (Ortiz, 2007)<sup>9</sup>

Para Robbins, (1987): “*Los valores representan las convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o inverso.*

- “Por valor se entiende la significación positiva que se refleja en la conciencia social de los objetos, leyes, categorías y fenómenos de la realidad objetiva” (Fabelo, 1989).
- Los autores García, y Dolan, (1997) afirman que: “los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines, o que nos salgan bien las cosas”
- La definición dada por Rokeach,(2006) <sup>10</sup>, considera el valor como: “Una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo o conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial”.
- Según Díaz Llorca (2006) “Los valores son realidad humanizada que tiene más significación positiva para el hombre. Su existencia objetiva abre la posibilidad de que el ser humano más allá de saciarse materialmente goce de satisfacciones espirituales, de alegrías, de amor y otros sentimientos positivos”.

Los sistemas subjetivos de valores no son una simple reproducción de la existencia objetiva de estos, el individuo los construye de acuerdo a sus necesidades, intereses, vivencias y acorde también con las influencias educativas que recibe dentro de un

---

<sup>9</sup> Ortiz, Ordaz, F, (2007), estrategia metodológica para desarrollar los valores asociados a una cultura organizacional, en el turismo sostenible. estudio de caso: zona turística de viñales, Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias, Universidad de Pinar del Río.

<sup>10</sup> Citado por García S. y Dolan S. (1997) La Dirección por Valores. Mc. Graw-Hill. México



contexto social específico. Es importante destacar la dependencia que tiene el sistema subjetivo de valores del resto de los sistemas y la influencia que ejerce sobre los mismos, desempeñando por tanto una importante función reguladora de la actividad humana (Batista, 2001).

Los valores no sólo son cualidades reales externas e internas que expresan las cosas, personas, fenómenos, etc., sino que también componen la estructura de la personalidad, permiten captar esos significados reales a través de la capacidad de los sentidos en su actividad de valoración, que permiten asumirlos o no, es decir, funcionan a su vez como filtros en el proceso de socialización, incidiendo así en la función reguladora de la conducta, y por tanto, en las actitudes hacia el mundo circundante, que están dirigidas e intencionadas por motivaciones e intereses, y que expresa una correspondencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace en el plano individual, y que posee una correspondencia con la sociedad (Batista , 2001)<sup>11</sup>.

Después de analizar varias definiciones del término valor dadas por distintos autores, se puede mencionar aspectos significativos con relación a la comprensión de su esencia, entre los que se encuentran:

- ✓ Unidad dialéctica entre los aspectos objetivos y subjetivos; lo individual y lo social.
- ✓ Son contruidos por los individuos dentro de sus correspondientes grupos, de acuerdo a sus necesidades, intereses y vivencias.
- ✓ Ejercen función reguladora de la actividad humana expresada a través de una correspondencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace.
- ✓ Forman parte de la estructura de la personalidad.
- ✓ Su aprendizaje es relativamente estable en el tiempo y permiten comparar normas de actuación.

---

<sup>11</sup> Citado por Ortiz, Ordaz, F, (2007), estrategia metodológica para desarrollar los valores asociados a una cultura organizacional, en el turismo sostenible. estudio de caso: zona turística de viñales, Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias, Universidad de Pinar del Río.

Muchas veces, los valores organizacionales son tomados, como sentencias vanas que realmente no inciden en el desempeño corporativo, pero si se analizan sus verdaderos alcances, los valores compartidos constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican.

Según Harrington, (1996) los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves: proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su organización. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.

Cuando los valores están alineados con el desempeño, las personas que laboran en una compañía presentan actitudes como:

- Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente.
- Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones.
- Saben que su opinión es escuchada.
- Observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la organización.

Estas actitudes y el hecho de compartir los mismos valores hacen que se presenten los siguientes beneficios dentro del talento humano de la empresa como la Moral alta, Confianza, Colaboración, Productividad, Éxito, y la Realización.

Esta realización al interior de la empresa abre la posibilidad de una mejor relación con el entorno, ya que es vista como una organización exitosa en términos de indicadores no tradicionales como puede ser la responsabilidad hacia la comunidad y el medio ambiente, lo cual también genera una mayor capacidad de atraer, desarrollar y mantener al talento humano. Pero cuando los valores están solamente en el papel y no se traducen en conductas y decisiones consistentes, el clima organizacional se deteriora y conlleva bajos desempeños.

Es por esto último que resulta importante saber implementar los valores organizacionales, ya que resulta más sencillo definir una serie de "sentencias estratégicas" que practicarlas. Para que los valores se legitimen en la organización hay que llevarlos al terreno práctico, hay que aplicarlos en la toma de decisiones, en la contratación, en la atención y servicio al cliente, en las operaciones, etc.

Para que la organización sobreviva y prospere, los valores que la identifican deben estar en las prioridades claves, minimizando así el gasto de recursos financieros, energía y tiempo, que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de lo más importante para el buen funcionamiento de la organización. (García, y Dolan, 1997) <sup>12</sup>

Los valores deben estar presentes en toda la empresa y deben ser inculcados durante las primeras etapas de incorporación del personal, además hay que capacitar constantemente al personal antiguo. Pero sobretodo, el directivo debe dar ejemplo, más que invertir recursos en entrenamiento, porque "nada reemplaza el poder de las acciones de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores". (Fuenzalida, 2009).

Los valores organizacionales determinan si la organización tendrá éxito, cuando los miembros de la organización comparten una serie de valores unidos en un sentido común de propósito o misión, pueden tener resultados extraordinarios para la misma. (Rodríguez, 2008) <sup>13</sup>.

Para cada empresa los valores suelen ser diferentes, así mismo su aplicación e identificación, pero en general "Los valores hacen la compañía", por eso es importante llevarlos a la práctica y que no sean solamente tinta en el papel. (Fuenzalida, 2009)

---

<sup>12</sup> **García, S. y S. Dolan.** (1997). La dirección por valores. Macgraw-Hill Inteamericana. España. S.A,

<sup>13</sup> Rodríguez R. "Exploración de los valores organizacionales presentes en la cultura organizacional de una fabrica tabacalera de la Provincia de Villa Clara, Cuba. Disponible en : <http://www.Psycologia.com/articulos/ar-robrodri02.htm> [Consultado: 23 de septiembre de 2009].

### **1.1.3 Papel de los valores en la cultura organizacional**

Los valores organizacionales juegan un amplio papel en la cultura organizacional pues estos determinan el éxito de la organización, si realmente se comparten en aras de los objetivos de la empresa (Ortiz 2007)<sup>14</sup>.

En la actualidad, y ante el auge de la Revolución Científico Técnica, este tema es de consulta obligada, ya que el tratamiento de los valores propicia transformaciones de gran importancia en el desempeño de los recursos humanos y la gestión de la empresa en general.

Según criterios de expertos en este campo, los valores definen el carácter de una organización, crean un sentido de identidad, fijan lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, brinda las bases para una dirección que motive a todos. En fin, en una organización los valores son criterios para la toma de decisiones. (Barreras, 2008)

Conocer y atender la problemática de los valores permite detectar los conflictos y solucionarlos. Existen muchas razones que justifican su importancia; entre ellas están que los valores determinan lo que es importante para los implicados con el trabajo de la organización y cuyo apoyo es decisivo para que el negocio tenga un éxito a largo plazo, porque indican cómo debemos actuar para preservar la identidad corporativa e identifican las prioridades claves para el bien colectivo.

En gran medida el funcionamiento de la organización esta determinado por los valores que posee, los cuales deben funcionar como un sistema operativo y de orientación indicando de forma adecuada como solucionar las necesidades e incluso la prioridad que se debe dar a cada una. Mientras mayor sea la interrelación entre los valores personales y los de la organización mejor consolidados serán los valores compartidos.

---

<sup>14</sup> Ortiz, Ordaz, F, (2007), estrategia metodológica para desarrollar los valores asociados a una cultura organizacional, en el turismo sostenible. estudio de caso: zona turística de viñales, Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias, Universidad de Pinar del Río.

Los valores compartidos son los que los trabajadores y la organización en general asumen con elevada importancia, son metas compartidas por la mayoría de las personas de un grupo que suelen dar forma a la conducta del grupo y que con frecuencia persisten en el tiempo, incluso a pesar de que cambien los miembros, pueden significar fortalezas para la organización si la dirección sabe emplearlos para desarrollar y ampliar comportamientos y cuando existen diferencias entre la significación que le otorga la organización y la que le atribuyen sus miembros se denomina valor distanciado.

La cultura de una organización no está acabada desde el inicio de la misma, sino que se va formando gradualmente; y es a través de su cultura que las organizaciones se identifican, se integran y se valoran a sí mismas para dar respuestas adecuadas y coherentes al entorno donde se encuentran.

Todas las organizaciones tienen una cultura pero no todas las culturas tienen un impacto igual sobre sus empleados. Las culturas fuertes son aquellas en que los valores son apreciados por todos. Cuanto más acepten los empleados los valores más fuertes será la cultura.

Los valores son los cimientos de la cultura organizacional, ellos proporcionan un sentido de dirección común para todos los miembros y establecen directrices para su compromiso diario, inspirando la razón de ser de cada institución, están explícitos en la voluntad de sus fundadores así como en la formalización de la misión y la visión de la organización.

Es necesario que todos los miembros de la organización conozcan el sistema de valores de la empresa, por eso en su formulación deben ser claros, compartidos y aceptados por todos, de esa manera podrá existir un criterio unificado que fortalezca los intereses de todos.

La interiorización de los valores organizacionales implica que cada persona se identifique y comprometa con la entidad; en este caso, la dirección debe mantener informado al colectivo de lo que se propone como beneficioso para todos.

Transmitir los valores organizacionales es un asunto muy tratado, sin embargo, hay coincidencia en que no siempre se logra con originalidad y transparencia. Para

transmitir algo hay que poseerlo y exhibir una conducta observable de acuerdo a ello, para que tenga credibilidad.

Para que los valores se legitimen en la organización hay que implementarlos, aplicarlos a la toma de decisiones, en la atención al cliente, en toda la gestión. Deben ser inculcados en todos los momentos y además hay que capacitar al personal de reciente incorporación y al que lleva más tiempo en la organización; pero sobre todo, el directivo debe dar el ejemplo porque nada es más importante que el poder de las acciones de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores.

#### **1.1.4 Los valores como instrumento de dirección**

El término Dirección por Valores (DpV), aplicado a la dirección de empresas, fue acuñado a finales del siglo pasado, en 1997, por los profesores Salvador García y Shimon Dolan, en Barcelona, el mismo año que lo hicieron sus colegas norteamericanos Ken Blanchard y Michael O'Connor en San Francisco. (Bolívar, y, García, 1999)<sup>15</sup>

La DpV es algo así como la constitución o marco ideológico de la empresa, que orienta las conductas y decisiones cotidianas. Los valores primero y por supuesto, posteriormente deberán definirse coherentemente los objetivos estratégicos, la estructura organizativa, las áreas de resultados clave, los proyectos con sus correspondientes objetivos, los procesos de trabajo y las tecnologías asociadas; los sistemas de información subyacentes, así como las competencias conductuales específicas necesarias para desempeñar cada una de las funciones en la organización. (García, y Dolan, 1997)

Hablar de valores no significa que los objetivos queden relegados. Ambos, valores y objetivos, forman un conjunto inseparable, de forma que los primeros son elementos

---

<sup>15</sup> Bolívar C, Sánchez E, García S. Gran Centre Granollers: un caso genuino de dirección por valores. Disponible en: [http://www.monografia.com/trabajo20/valores\\_organizacionales/valores\\_organizacionales,ahtmls#papel#papel](http://www.monografia.com/trabajo20/valores_organizacionales/valores_organizacionales,ahtmls#papel#papel) [Consultado: 9 de Junio de 2009].

críticos de éxito, alrededor de los cuales deben estructurarse los objetivos y este es el mecanismo, por el que las organizaciones verdaderamente orientadas al desarrollo organizativo pueden gestionar la doble vertiente de su complejidad: el riesgo y la creatividad.

La DpV cobra sentido pleno cuando es necesario compartir conocimientos y generar creatividad para sobrevivir y prosperar, tanto en el inicio como en la madurez de un proyecto empresarial, cuando se marcha bien; y para revitalizar la organización para evitar entrar en un declive.

Existe un liderazgo posconvencional que entiende a la persona como centro, incluso como fin (humanista). La DpV entonces aparece como herramienta muy útil para el diálogo, con vista a ir más allá de lo que el propio líder con su ejemplo y su acción directa puede conseguir, sobre todo, en organizaciones de gran tamaño. (García, y Dolan, 1997)<sup>16</sup>.

La DpV es una filosofía que, además de impulsar una dinámica de revitalización cultural en el seno de la organización, permite entender el proceso de cambio como una oportunidad de desarrollo personal y profesional en un entorno cada día más cambiante, competitivo y exigente.

En esta forma de dirección, vocación e interés administrativo buscan un acercamiento para servir mejor, tanto a los objetivos empresariales, como a los objetivos de progreso personal, porque las personas sólo llegan a desarrollar plenamente sus capacidades cuando sienten y creen de verdad en lo que hacen, y esto sirve a la vez a su realización personal y a los objetivos de la organización. Actuar de acuerdo con lo que proclamamos no es simplemente un programa, sino una manera de vivir, un viaje que no tiene fin.

La propuesta de una DpV emerge con fuerza —y con no pocos retos de coherencia— en muchos contextos de todo el planeta. Ella entonces puede entenderse desde diferentes dimensiones: (García, y Dolan, 1997).

---

<sup>16</sup> **García, S. y S. Dolan.** (1997). La dirección por valores. Macgraw-Hill Inteamericana. España. S.A,

- Una herramienta de dirección estratégica y liderazgo participativo no convencional para la construcción de empresas que pueden denominarse “eutópicas”, y que se sitúan entre la utopía humanista y el pragmatismo económico.
- Una metodología para ayudar a construir los valores finales (visión-misión) e instrumentales de la empresa.
- Una forma de entender tanto la vida como la empresa y la vida basada en la confianza que trata de armonizar los valores económicos con los valores éticos y emocionales.
- Un estado de conciencia moral que propone a la persona como el fin de toda actividad empresarial plenamente legitimada, donde el beneficio económico es un medio de desarrollo, así como la consecuencia de realizar correctamente toda actividad, sea con los empleados, clientes, proveedores o ciudadanos en general.
- Una propuesta de evolución desde una cultura organizativa convencional con valores orientados al control, hacia una nueva cultura donde los valores se sitúan alrededor del desarrollo de las personas.
- Una advertencia de la necesidad de equilibrar los “valores de control”, tecnológicos, utilitariamente necesarios - como eficiencia, perfeccionamiento, orden, resultados, rapidez y otros - con la incorporación de “valores de desarrollo” y la liberación del talento igualmente o más imprescindibles como generadores de riqueza, como la ilusión, la flexibilidad, la creatividad, la apertura y la calidez o generosidad, muchas veces menospreciados desde una visión pragmática de la eficiencia. Y todo ello alrededor del eje de los valores básicos y el eje ético, esencial para la legitimación y mantenimiento de dicha riqueza, constituido por valores como transparencia, honestidad, dignidad, solidaridad y respeto.
- Un enfoque humanista para construir auténticas empresas, estables y socialmente legitimadas, más allá de un negocio transitorio.



- Una herramienta de liderazgo estratégico para crear el alma de nuevas empresas (para “animar”) o para revitalizar (para “reanimar”) o dotar de nuevo sentido utilitario, intrínseco y trascendente a proyectos empresariales en fase de madurez para anticiparse a la reducción de su vitalidad o declive.

El éxito de la dirección por valores radica en la claridad y el consenso con el que se definan los valores mediante un proceso que debe ser participativo, no desde la cima, de modo que estos puedan ser verdaderamente los valores que orienten la conducta de todos en la organización.

Según Ortiz (2007)<sup>17</sup>, la Dirección por Valores (DpV) pretende introducir realmente la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo. Es una herramienta conceptual idónea para integrar la planeación estratégica con la gestión de recursos humanos, las cuales acostumbran a estar relativamente distantes. Como función genérica la DpV tiene la finalidad de simplificar la complejidad organizativa, orientando la organización a encauzar su visión estratégica.

El introducir esta herramienta de dirección, es vital para poder guiar la formación de los valores, que se quiere o se entiende necesario impulsar, para conformar la cultura más adecuada y deseada dentro de los diferentes grupos sociales. Esta realidad se torna más sutil en estos momentos, donde la formación y gestión de valores morales es esencial para la supervivencia del proyecto revolucionario cubano abocado a su más colosal batalla, la de las ideas.

Para trabajar los valores en la dirección es necesario comprender, que estos son una herramienta o instrumento de dirección que sirve para rediseñar continuamente la cultura de la organización, con el propósito de generar compromisos colectivos en proyectos nuevos e ilusionistas, a partir de introducir la dimensión de las personas dentro del pensamiento directivo y en la práctica diaria.

En todo grupo humano existen creencias y valores, lo que trata la dirección por valores es que los trabajadores de cada organización logren realmente compartir

---

<sup>17</sup> Ortiz, Ordaz, F, (2007), estrategia metodológica para desarrollar los valores asociados a una cultura organizacional, en el turismo sostenible. estudio de caso: zona turística de viñales, Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias, Universidad de Pinar del Río.

aquellos valores que necesitan ser jerarquizados en virtud de lograr, no sólo más y mejores resultados: eficiencia, eficacia y efectividad, sino además, la satisfacción y el compromiso de los trabajadores con la organización, sus objetivos y metas.

La inserción de la DpV como complemento de la Dirección Estratégica por Objetivos es una experiencia que se aplica actualmente en Cuba, que se pretende extender a todas las empresas del país cuando estas tengan las condiciones necesarias. Sus principales objetivos en la empresa cubana son: generar conocimientos y competencia, integración y sinergia con la planeación estratégica y la GRH, mejorar la eficiencia, la productividad y calidad del trabajo, así como la atención al hombre (Cabrera, 2004).

La gestión de los valores le permitiría al trabajador encontrar, cuál es el sentido de su trabajo en función de los resultados que son necesarios alcanzar de manera colectiva. Es difícil que todos los trabajadores impulsen la organización en el mismo sentido. Si el que limpia, el contador, el director o cualquier otra persona no encuentran sentido a lo que hacen, no existirá una integración interna, ni una adaptación al entorno, que permita el desarrollo de nuevos proyectos para la organización.

#### **1.1.5 Propuesta de valores para favorecer el desarrollo del turismo sostenible en la zona de Viñales.**

La propuesta de valores que se plantea en este epígrafe tiene como origen a (Ortiz, 2007),<sup>18</sup> quien realizó un estudio sobre los valores orientados a promover un turismo sostenible en la zona de Viñales, que asuma la dimensión del destino turístico, a partir de la sinergia que genera la integración de las diferentes organizaciones vinculadas a esta actividad.

Los valores propuestos a desarrollar son los siguientes:

**Hospitalidad** – Conducta reflejada a través del trato personalizado, amable, respetuoso y cordial entre los miembros de la organización y con los visitantes, con

---

<sup>18</sup> Ortiz, Ordaz, F, (2007), estrategia metodológica para desarrollar los valores asociados a una cultura organizacional, en el turismo sostenible. estudio de caso: zona turística de viñales, Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias, Universidad de Pinar del Río.

el sello de la idiosincrasia local, a través de un alto nivel de comunicación e información, manifestando el amor al patrimonio natural y cultural legado por los antepasados y el rescate de las tradiciones, como uno de los elementos significativos que deben estar presentes en el modelo de turismo sostenible.

**Eficiencia** – Satisfacer las expectativas de los turistas, así como de la población local, garantizando el equilibrio entre el uso continuo y racional de los recursos, en particular los culturales y naturales autóctonos, a través del disfrute de éstos, conservando el valor inicial de los mismos, y el sistema de indicadores económicos que precisa la actividad turística sostenible.

**Profesionalidad** – Demostración del desarrollo de hábitos y habilidades o competencias relevantes inherentes a su profesión o al puesto de trabajo que desempeña, aplicando con creatividad y emotividad la experiencia, conocimientos, así como una elevada cultura ambiental, en función de enfrentar los nuevos retos que exige un modelo de desarrollo turístico sostenible.

**Racionalidad ambiental** - Actuación positiva en función de: preservar la geodiversidad y diversidad biológica; mostrar eficacia en el empleo de las potencialidades estéticas, recreativas, científicas y culturales de los recursos naturales; disminuir los impactos ambientales negativos y el sobre consumo; Manejar adecuadamente los residuales (sólidos, líquidos y gaseosos); proporcionar una experiencia de alta calidad a los clientes en el marco de un modelo de turismo sostenible.

**Responsabilidad** – Actuar con conciencia del cumplimiento de las obligaciones que le competen como ciudadano y en su cargo o área de trabajo, previendo los posibles impactos negativos, que en los ámbitos natural, económico, social y cultural puede ocasionar el turismo y proyectando las medidas preventivas y correctoras para evitarlos, disminuirlos y/o eliminarlos, en aras de alcanzar un modelo de turismo sostenible.

**Imparcialidad** – Saber asumir la otredad<sup>19</sup>, respetar la opinión y criterios diversos de otros manteniendo la equidad e implicándose con la razón y no con el interés personal, apropiándose del saber popular, las regularidades, tradiciones, y costumbres que tributen a la implantación del modelo de turismo sostenible.

**Respeto de los valores culturales** – Preservar e incentivar la integridad del patrimonio local, expresado con énfasis a través de las tradiciones, costumbres, historia y manifestaciones culturales, que tributan a una oferta turística distintiva, en cuanto a: música, plástica, gastronomía, leyendas, arquitectura, fiestas, etc. que contribuyan a la formación del modelo de turismo sostenible.

**Participación** – Propiciar espacios de intervención, donde se realicen debates para la integración de todos los implicados (organizaciones que tributan directa e indirectamente a la actividad y miembros de la comunidad), en la solución de los problemas que impiden la implantación del modelo de turismo sostenible, y existe una actitud manifiesta de la importancia que tienen sus opiniones y criterios en la toma de decisiones, así como en la ejecución de los proyectos turísticos y su inserción en la estrategia de desarrollo local.

**Calidad** – Asumir una conducta en función de satisfacer con alto nivel de aceptación, entre otras: las necesidades y deseos vinculados al ocio, esparcimiento, mantenimiento de la salud e investigativas de los visitantes, en correspondencia con sus percepciones, a través del mejoramiento constante de una amplia oferta de servicios que garantice el rescate y conservación de los recursos culturales y naturales y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes locales, como uno de los parámetros de un modelo de turismo sostenible.

## **1.2 Introducción a la auditoría de valores**

### **1.2.1 Origen de la Auditoría**

La auditoría, según plantean algunos historiadores, se practicaba aún antes de crearse la escritura. En las civilizaciones del antiguo Egipto, Grecia, Roma e incluso la India, se han podido encontrar vestigios sobre trabajos de auditoría.

---

<sup>19</sup> Condición de ser otro, o ponerse en lugar de.

En estas épocas los sistemas de anotaciones habrían sido sencillos debido a la reducida cantidad de operaciones. Cada individuo habría podido ejercer su propio control. Con el advenimiento de los antiguos Estados e Imperios se hallan vestigios de sistema de controles en las cuentas públicas.

Si bien en un principio la auditoría comienza en las funciones de la administración pública, hay indicios de que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores de los estados feudales y haciendas privadas. Dichos controles los efectuaba el auditor, persona competente que escuchaba las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito. Es así como el término auditoría se origina hace varios siglos en el vocablo “auditor” que significa oír (Miranda, y González, (1982)<sup>20</sup>.

Existen algunos antecedentes que permiten establecer las causas que dieron origen a esta profesión y son las siguientes:

- ✓ La necesidad de comprobar la honestidad de aquellos que administraban los bienes y dinero de otros.
- ✓ El deseo de los administradores de que su honradez quedase comprobada.
- ✓ La falta de conocimientos en general, para rendir informes y cuentas de la gestión realizada.

Según Carmona, M. (1998)<sup>21</sup>, existe una definición de 1947 del American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) que ha sido una de las más acabadas que lo define como un proceso sistémico para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con los informes relacionados con la actividad económica. Donde el fin del proceso termina cuando somos capaz de determinar el grado de correspondencia que existe entre el contenido informativo del los informes, con las

---

<sup>20</sup> Miranda, A., de, Torras, O. , González, J., (1982) , Auditoría de las Empresas Socialistas. Tomo I, Cuba, Editorial Combinado Poligráfico Juan Marinello, Pág.4

<sup>21</sup> Carmona González, M., 1998, La auditoría interna de gestión: el caso particular cubano, Tesis de doctorado , Universidad de Huelva, España, [http://www..upr.edu.cu](http://www..upr.edu.cu;); Carmona , M., 2003, Monografía Control Interno, ENECOOP, República Dominicana

evidencias que le dieron origen, donde nos permita determinar si dichos informes están elaborado según los principios de contabilidad generalmente aceptados (Flores, y Gutiérrez. 2007).

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración, amplía su objeto de estudio y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología, en su concepción más amplia, pasa a ser un elemento vital para la gerencia, a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos (Carmona, 1998).

El término Auditoría no es un simple proceso de detectar errores y señalar fallas, es mucho más complejo que eso. Es un examen crítico que se realiza con el fin de evaluar la eficacia y eficiencia de una sección, un organismo o una entidad a la luz de hacer más efectiva la gestión institucional (Carmona, M. 1998).

Los objetivos de auditoría evolucionaron a la par del crecimiento de la empresa. Alrededor de los años 1940 y 1950 se enfatizó en la revisión del control interno empresarial como clave de la auditoría y como consecuencia de ello, comenzaron a utilizarse con mayor frecuencia los conceptos de muestreo. La búsqueda de fraudes, sin dejar de ser un objetivo de auditoría, dejó de ser el objetivo más importante.

Desde su inicio, la auditoría se orientaba hacia las necesidades internas de las empresas de asegurar el manejo de dinero y el registro exacto de las transacciones, como servicios al dueño del capital. Con el crecimiento del empleo del crédito a largo plazo, como sustituto de parte del capital del dueño, y la tendencia hacia sociedades anónimas con múltiples dueños e inversionistas, la auditoría se dirigió hacia la necesidad de dar fe sobre la presentación de los estados financiero, en los cuales podían confiar los prestamistas y los dueños ausentes del negocio.

En todo este período la auditoría evolucionó, ya que inicialmente estaba dirigida a la determinación de la legalidad de las transacciones y la seguridad del manejo del dinero público, eventualmente orientándose hacia la aplicación de las técnicas desarrolladas por la profesión de contador público, para examinar los sistemas

financieros y de control interno, así como también para dar la confiabilidad de las transacciones efectuadas e informes financieros.

Hoy en día la auditoría sigue evolucionando, tanto en las organizaciones del sector privado como público, hacia una orientación, que además de dar seguridad de las operaciones pasadas, pretende mejorar operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendentes a aumentar la economía, eficiencia y eficacia de la organización.

### **1.2.2 Normas de auditoría generalmente aceptadas.**

Los procedimientos necesarios para asegurar que las auditorías que realicen los auditores internos se ajusten a las normas de auditoría, están establecidos por el Organismo Estatal correspondiente. Dentro de estas Normas están:<sup>22</sup>

1. Normas Personales y Generales.
2. Normas de Ejecución.
3. Normas para la Presentación de Informes.

Con respecto a las Normas de Ejecución, éstas describen y fundamentan la naturaleza de las actividades de auditoría interna y proveen criterios de calidad contra los cuales puede medirse la práctica de estos servicios.

Por consiguiente, sirven de referencia para la ejecución de las acciones relacionadas con los servicios de auditoría. Los resultados que se obtienen cuando se aplican estas normas son la fuente principal del contenido del informe correspondiente.

Las Normas de Ejecución son las siguientes:

- Planeamiento
- Supervisión y revisión
- Leyes y demás disposiciones legales
- Calidad de la evidencia

---

<sup>22</sup> Oficina Nacional de Auditoría (1995). Decreto Ley No 159 de la Auditoría. Ministerio de Finanzas y Precios. Pag 8

- Gestión de riesgos
- Control Interno
- Apoyo a la dirección estratégica

### **Planeamiento.**

Al planear la Auditoría Interna, el auditor interno debe definir los objetivos, el alcance y metodología dirigidos a conseguir esos logros.

Los objetivos que la auditoría interna debe lograr, es identificar los asuntos más importantes que deben ser tenidos en cuenta y que responden a las necesidades específicas de la autoridad competente.

El alcance se refiere al límite de la auditoría interna, es decir, el grado de extensión de las tareas a ejecutar; puede incluir áreas, cuestiones y períodos a examinar.

La metodología comprende los procedimientos generales y los métodos analíticos que utiliza el auditor interno en su trabajo para la obtención de información y alcanzar los objetivos previstos; debe ser diseñada para la obtención de evidencias suficientes, relevantes y competentes a incluir en los informes.

### **Supervisión y revisión.**

El trabajo de los auditores internos agrupados en una Unidad de Auditoría Interna, debe ser revisado por el jefe de grupo y supervisado por el dirigente o funcionario facultado para ello.

El trabajo de los auditores internos pertenecientes a las organizaciones económicas de base, debe ser revisado por el Jefe de la Unidad de Auditoría Interna a la que está subordinado metodológicamente el auditor.

La supervisión es un proceso técnico que consiste en dirigir y controlar la auditoría interna desde su inicio hasta la presentación del informe al nivel competente. La supervisión implica determinar si se están alcanzando los objetivos previstos en la auditoría interna y dirigir los esfuerzos de los auditores internos hacia su cumplimiento eficiente.



### **Leyes y demás disposiciones legales.**

El auditor interno tiene la obligación de conocer las disposiciones legales aplicables en la organización a la cual va a auditar, para diseñar el programa de trabajo, de tal forma que le permita obtener una seguridad razonable acerca del cumplimiento de las disposiciones legales y las obligaciones contractuales, que sean significativas para la consecución de los objetivos de la auditoría interna.

Esto implica, en primer término, determinar las leyes y demás disposiciones legales importantes para alcanzar los objetivos previstos; se deben evaluar los riesgos de que haya incumplimientos significativos. Basado en esa evaluación de riesgos, el auditor interno debe diseñar y ejecutar procedimientos que proporcionen una seguridad razonable que permitan detectar los incumplimientos.

### **Calidad de la evidencia.**

La evidencia es la información que obtiene el auditor y que le permite sustentar su opinión sobre los resultados y las conclusiones incluidas en el informe de auditoría. La cual debe cumplir con los requisitos básicos: suficiente, competente y relevante.

La evidencia puede ser:

*Evidencia física:* se obtiene mediante inspección y observación directa de las actividades, bienes o sucesos; esta evidencia puede presentarse en forma de documentos, fotografías, gráficos, cuadros, mapas o muestras materiales. Cuando la evidencia física es decisiva para lograr los objetivos de la auditoría interna, debe ser confirmada adecuada y oportunamente por los auditores internos.

*Evidencia documental:* puede ser de carácter física o electrónica. Pueden ser externas o internas a la organización. Las evidencias externas abarcan, entre otras, cartas, facturas de proveedores, contratos, auditorías externas y otros informes o dictámenes y confirmaciones de terceros. Las evidencias internas tienen su origen en la organización, incluye, entre otros, registros contables, correspondencias enviadas, descripciones de puestos de trabajo, planes, presupuestos, informes internos, políticas y procedimientos internos. La confiabilidad de las evidencias

documentales tiene que valorarse en relación con los objetivos de la auditoría interna.

*Evidencia testimonial:* se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de investigaciones o entrevistas. Estas manifestaciones pueden proporcionar importantes indicios que no siempre cabe obtener a través de otras formas de trabajo en las auditorías internas.

*Evidencia analítica:* surge del análisis y verificación de los datos. El análisis puede realizarse sobre cálculos, indicadores de rendimiento y tendencias reportadas en los informes financieros o de otro tipo de la organización u otras fuentes que pueden ser utilizadas. También pueden efectuarse comparaciones con normas obligatorias o niveles propios del sector al que pertenece la organización.

*Evidencia informática:* puede encontrarse en datos, sistemas de aplicaciones, instalaciones y soportes, tecnologías y personal informático.

Hallazgos de la Auditoría Interna:

Al sustentar las evidencias detectadas en su relación con los objetivos previstos y las normas establecidas, los hallazgos de la auditoría interna deben contener elementos tales como la condición actual, los criterios aplicables, el efecto y la causa.

La condición actual (lo que es) constituye una situación que existe y que ha sido determinada y documentada durante la auditoría interna.

Los criterios aplicables están relacionados con el cumplimiento o no de las metas, objetivos, disposiciones jurídicas y otras normas que sustentan la actuación de la organización.

El efecto se refiere a la identificación de cuáles son las consecuencias de las desviaciones, es decir, la afectación económica calculada por el auditor interno relacionada con el hallazgo de auditoría objeto de revisión y análisis.

La causa está referida a las razones por las cuáles se producen las desviaciones identificadas con respecto a los criterios aplicables.

Errores, irregularidades y fraudes:

Los errores se refieren a acciones u omisiones no intencionales cometidos por los funcionarios responsables, que no afectan significativamente la razonabilidad de la información económico-financiera o de otro tipo que emite la organización.

*Papeles de trabajo:*

Los papeles de trabajo (formato papel, audiovisual o digital) constituyen el vínculo entre el trabajo de planeamiento y ejecución y el informe que se elabore. Por tanto deben contener la evidencia necesaria para fundamentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones que se presentan en el informe.

### **Gestión de riesgos**

Los auditores internos deben participar, de conjunto, con las demás áreas de la organización en los procesos de mejora continua relacionados con la identificación de los riesgos relevantes, tanto externos como internos y propios de la organización, la estimación de la frecuencia con que se presentan los riesgos identificados, así como la valoración de la probable pérdida que ellos puedan ocasionar; y la determinación de los objetivos específicos de control más convenientes, debidamente articulados con los objetivos globales y sectoriales previstos en la misión de la entidad.

### **Control Interno**

La Auditoría Interna debe asistir a la organización en el proceso de perfeccionamiento continuo del Control Interno, mediante la evaluación y calificación de la eficacia y eficiencia del sistema implantado.

### **Apoyo a la dirección estratégica.**

La actividad de Auditoría Interna como parte integrante del Comité de Control (si existe) debe participar en la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de

Control Interno, así como en la propuesta de las recomendaciones necesarias para mejorar los procesos de dirección en el cumplimiento de los objetivos.

### **1.2.3 La Auditoría de Valores de la Cultura Organizacional para un Turismo Sostenible**

Según Ortiz (2007) <sup>23</sup>, los valores organizacionales se manifiestan en todas las fases del proceso de dirección y en especial en el proceso de toma de decisiones, por lo que en la identificación y selección de la misión, visión, objetivos, metas y estrategias de la organización, están reflejados éstos.

Los valores juegan un papel fundamental en la formación de normas, que no son más que reglas de conducta consensuadas, por lo que las organizaciones deberán consensuar reflexivamente los valores operativos básicos a partir de los cuales emerge su sistema de normas y objetivos, para que no existan normas y conductas contradictorias debido a la existencia de conflictos de valores.

Las actitudes también son una consecuencia de los valores y normas que la preceden, siendo una tendencia evaluadora, tanto negativa como positiva, con respecto a las personas, hechos o cosas, reflejan sentimientos y vivencias respecto a alguien o algo y a través de ellas se puede hasta predecir actuaciones.

De ahí que sea tan importante encontrar la dimensión justa de los valores en la práctica laboral, diagnosticarlos y gestionarlos, ya que ellos en su esencia traducen las necesidades del hombre que labora, del trabajador, y sobre estos valores se asientan y estructuran el sistema de normas, actitudes con las que el hombre expresa su comportamiento en la esfera del trabajo.

El desarrollo de la actividad turística trae consigo impactos en el patrimonio natural-cultural, por lo que la sociedad debe estar consciente de que si se desea alcanzar la sostenibilidad, la conservación y el fortalecimiento de los *valores socioculturales y naturales*, son tareas con igual importancia que las del *crecimiento y progreso técnico-económico*.

---

<sup>23</sup> Ortiz, Ordaz, F, (2007), estrategia metodológica para desarrollar los valores asociados a una cultura organizacional, en el turismo sostenible. estudio de caso: zona turística de viñales, Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias, Universidad de Pinar del Río.

El fomento a escala local del turismo favorece el diseño de ofertas cuyo objetivo principal debe ser la satisfacción personalizada del cliente, por lo que el ambiente en que se desarrolla esta actividad estará sustentada por una cultura organizacional caracterizada por un clima especial de cordialidad, hospitalidad, calidad y competitividad, a partir de la formación y la participación individual y social de los miembros de las organizaciones implicadas y de otros actores de esta actividad.

La participación debe propiciar el desenvolvimiento de una serie de valores en los núcleos receptores, en cuanto al cuidado y respeto de la naturaleza, a su cultura, creencias, costumbres y tradiciones de la comunidad donde se desarrolla ésta.

Lo anterior conduce a pensar que este desarrollo de valores en los miembros de las organizaciones vinculadas a la actividad turística, contribuye a ampliar el espectro de la cultura organizacional, hacia una nueva concepción que es la sostenibilidad turística, ésta a su vez debe incidir en la cultura comunitaria ocurriendo un proceso de intercambio entre ambas; la relación se plantea como un nexo lógico e imprescindible para alcanzar un fin.

Para poder lograr este efecto deseable en las organizaciones, antes habrá que partir de los individuos, promoviendo, no un cambio o transformación radical en sus hábitos, si no, estimulando la comprensión y asimilación de los valores de una cultura organizacional propia de la actividad turística, que se inserta como un elemento integrador, dentro de las concepciones para alcanzar un desarrollo sostenible.

La Cultura Organizacional para el Turismo Sostenible impone un gran reto, que es asumir la dimensión del destino turístico, a partir de la sinergia generada por la integración de las diferentes organizaciones con un mismo propósito, el de convertirse en promotores del desarrollo sostenible a nivel local.

Lo anterior justifica que es necesario el desarrollo de determinados valores, en el marco de una cultura organizacional para el turismo sostenible, como una alternativa para minimizar los efectos negativos al entorno cultural - natural, así como realzar los positivos. (Ortiz, 2007).

Entonces, auditar valores en el contexto organizacional tiene su justificación teórica en García y Dolan (1997) "Toda auditoría es un examen sistemático de datos de la

realidad para confrontarlos con principios teóricos, con exigencias legales, o **con voluntades expresamente formuladas por la dirección de la empresa**. Este último caso es el que justifica la existencia de la denominada **Auditoría de Valores** o Auditoría cultural”<sup>24</sup>.

Este concepto queda bien explícito por dichos autores: “la denominada auditoría de valores tiene dos formas básicas, una que puede llamarse constituyente o de revitalización inicial y otra de seguimiento o revitalización permanente. La Auditoría constituyente es, de hecho, la que se realiza para recoger las creencias y valores existentes en un determinado momento de la empresa con el fin de plantear un proceso de revitalización o reformulación estratégica, llegando a definir la cultura idónea de futuro”.

En la medida en que los valores esenciales se conviertan en criterios de orientación de la conducta cotidiana, éstos han de ser convenientemente evaluados, no cabe dudas de que la introducción de un dialogo colectivo para la reformulación de los valores esenciales compartidos que supone la DpV es ya en si misma un cambio de cultura y una oportunidad de aprendizaje, .pero mas allá de eso, lo que supone realmente mejoras continuas es el ejercicio de auditar las diferencias entre los valores supuestamente asumidos y las realizaciones cotidianas a todos los niveles de la empresa, de ahí que se defina la **Auditoría de Valores** como, *la revisión de la ejecución y puesta en práctica de los sistemas, políticas y procedimientos establecidos por la dirección en la que se pretende asegurar la coherencia entre los datos planteados en el discurso directivo sobre la filosofía de la empresa y los datos de la realidad sobre la realización practica de tal discurso* (García y Dolan ,1997) <sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> García, S. y Dolan,S.(1997).La dirección por valores. Macgraw-Hill Interamericana. España. S.A.

<sup>25</sup>García, S. y Dolan,S.(1997).La dirección por valores. Macgraw-Hill Interamericana. España. S.A.

## Conclusiones parciales del Capítulo I

El análisis de la bibliografía consultada sobre cultura organizacional y sus valores asociados, además de la auditoría permite arribar a las conclusiones siguientes:

1. La cultura organizacional determina la forma como funciona una organización, la cual se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas y como evoluciona con nuevas experiencias, puede ser cambiada.
2. Los valores son componentes fundamentales de la cultura y expresión de la identidad de cada organización reflejada en la estrategia y sus normas de comportamiento, por lo que los mismos constituyen elementos distintivos de cada una de ellas, ya que independientemente de que su denominación sea igual en una entidad que en otra, su definición no tiene porqué serlo.
3. Para evaluar el desarrollo de los valores, es necesario realizar un examen sistemático de datos de la realidad, denominado **auditoría de valores** y que es definido como *“la revisión de la ejecución y puesta en práctica de los sistemas, políticas y procedimientos establecidos por la dirección, en la que se pretende asegurar la coherencia, entre los datos planteados en el discurso directivo sobre la filosofía de la empresa y los datos de la realidad sobre la realización practica de tal discurso”*.

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE CONTROL DEL DESARROLLO DE LOS VALORES EN LAS ORGANIZACIONES VINCULADAS A LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN VIÑALES.**

El presente capítulo tiene el propósito de mostrar los resultados del diagnóstico en las organizaciones ubicadas en la zona turística de Viñales, con respecto al desarrollo de los valores de la cultura organizacional para un turismo sostenible.

### **2.1 Caracterización de la región turística de Viñales.**

La región turística de Viñales objeto del presente estudio, tiene una extensión de 253. 441 km<sup>2</sup>. Se localiza en la porción centro- occidental de la provincia más occidental de Cuba, Pinar del Río, en el municipio de igual denominación.

De acuerdo a la regionalización físico - geográfica de Cuba se encuentra dentro de la Región "Cordillera de Guaniguanico", subregión "Sierra de los Órganos".

Los límites geográficos según la DPPF<sup>26</sup> (1999) son los siguientes:

- Norte: base de la pendiente Norte de las Sierras de Ancón y Galeras.
- Sur: El parteaguas principal de las Alturas de Pizarras del Sur, desde el Sur de la Sierra de Quemado hasta el Valle de Viñales, incluyendo la subcuenca Oeste que alimenta la Presa El Salto.
- Este: La base de la pendiente de Sierra Ancón, el parteaguas de la Cuenca del Zacarías, y de la subcuenca que alimenta a la Presa "El Salto", incluyendo a la misma.
- Oeste: Base de las pendientes de las sierras cársicas con los valles del Quemado, La Caoba, Pons y Pan de Azúcar.

Por sus elevados valores naturales y culturales, se localizan en esta región varias distinciones de reconocimiento de carácter internacional (Paisaje Cultural del Patrimonio de la Humanidad, UNESCO, 1999) y nacional (Área Protegida bajo la categoría de Parque Nacional, CITMA, 1997; así como Monumentos Nacionales y

---

<sup>26</sup> DPPF: Dirección Provincial de Planificación Física



Locales), lo anterior justifica que en el sitio la actividad turística haya encontrado un marco propicio para su desempeño.

De forma puntual se relacionan a continuación, los sitios que son evaluados como Monumento Nacional y Local, según el Ministerio de Cultura:

- Valle de Viñales. Monumento Nacional, el 10 de octubre de 1979.
- Gran Caverna de Santo Tomás. Monumento Nacional, 1989.
- Especie vegetal *Microcyca callocoma*. Monumento Nacional, 1989.
- Cueva de los Petroglifos. Monumento Local, 1989.
- Cueva del Cura. Monumento Local, 1989.
- Cueva del Garrafón. Monumento Local, 1989.

Todas estas cuevas, fueron declaradas Monumentos Locales por la presencia de arte rupestre.

La evidencia de lo singular de este sitio se ve reafirmada a través de áreas montañosas que conservan en alto grado su estado natural, producto del difícil acceso y escasos suelos (Luís, 2001). Según Marrero (1955), Núñez et al. (1959), Acevedo (1980), las elevaciones cársicas presentes en la región son las más relevantes de Cuba, donde se manifiesta una de las más notables morfologías de carso cónico del mundo (Núñez et al., 1984), solo comparables con alturas localizadas en el sureste de Asia, en particular China y Viet Nam, con elevados valores esceno-estéticos, diversidad biológica y desarrollo de numerosas formas cársicas, por cuya razón se le conoce como la capital del carso tropical (Gutiérrez, 1994). Unido a lo anterior, se localiza en la zona uno de los sistemas cavernarios más grande de América Latina (Gulden, 1999), lo que ratifica su exclusividad con respecto a otras regiones.

Otro elemento, que confirma lo valioso del lugar, según la DPPF (1999: 5-10) es, “la inserción de la obra humana en un medio donde los distintos elementos culturales que se entremezclan en un marco físico excepcional, se desdobl原因 en un paisaje cultural con características espectaculares y representativas, donde el mestizaje

cultural, unido a diferentes formas de cultivo tradicionales, como el tabaco, considerado el mejor del mundo (Gallo, 1961), ha devenido en un paisaje multiforme y cambiante, con escasa alteración del equilibrio y la armonía entre el hombre y la naturaleza”.

Como resultado de la combinación de los diferentes componentes del paisaje en su concepto más amplio, visto como la formación antro-po-natural (Mateo, 2000), en la zona se desarrolla la actividad turística enfocada hacia un turismo de naturaleza, denominación que recoge un conjunto de ofertas que se desarrollan en un medio poco contaminado, donde los turistas pueden estar en contacto con el medio semi-natural.

La región de Viñales cuenta con una gran riqueza arqueológica que se conserva en residuarios aborígenes y de cimarronería, en las múltiples cavidades subterráneas de las alturas calcáreas, sitios en los que se han descubierto evidencias materiales de la vida de nuestros antepasados, entre ellas, seis sitios con arte rupestre, testigos únicos del arte de los habitantes del lugar en tiempos pasados.

En el territorio que ocupa actualmente el Parque Nacional Viñales, se han reportado 64 yacimientos arqueológicos vinculables con comunidades de cazadores–pescadores–recolectores del mesolítico antillano. Igualmente han sido reportados 48 sitios con evidencias que los vinculan al cimarrón del siglo XIX.

Existe, además, un sitio colonial de gran valor, por ser considerado el cafetal ubicado más al occidente de la isla en la época de esplendor del cultivo del café, se conservan ruinas y documentos de lo que fue uno de los pilares de la Trata Negrera en nuestro país en el Siglo XIX. También, de la época colonial en su etapa final, aparecen sitios de valor histórico vinculados a la guerra de independencia, otras ruinas de fincas y propiedades que representaron un importante papel en el desarrollo de la región.

En la región de Viñales abundan las manifestaciones de la cultura tradicional, que tienen su máxima expresión en las reuniones familiares y las fiestas campesinas o guateques, donde la improvisación y la controversia, acompañadas por el toque de

instrumentos de cuerda (laúdes, guitarras, tres) y percusión, son el centro de las celebraciones. Actividades estas muy gustada por los turistas que visitan la zona.

Para lograr el desarrollo de los valores organizacionales para un turismo sostenible, se tiene que pensar en primer lugar, en desarrollar fundamentalmente, el respecto a los valores histórico culturales, elemento este que resulta motivador para el desarrollo del turismo en la zona.

Lo anterior avala la posibilidad que la zona ofrece para el desarrollo del turismo, actividad que se apoya en una infraestructura diseñada para este fin; la relación de los elementos que la conforman se cita a continuación:

- Red hotelera, la misma cuenta con cuatro instalaciones:
  - o La Ermita
  - o Los Jazmines
  - o Rancho San Vicente
  - o La Base de Campismo Popular Dos hermanas
- Instalaciones extrahoteleras (diez), las que además de brindar servicios, fundamentalmente gastronomitos, también ofertan o se asocian a determinados atractivos naturales y socio-culturales, estas son:
  - o La Casa del Veguero (Instalación rústica alegórica al cultivo y procesamiento del tabaco, con servicios de restaurante con comida criolla, bar-cafetería y tienda de souvenir).
  - o Ranchón del Mural de la Prehistoria, desde donde se observa la monumental pintura en la falda del mogote con servicio de Restaurante-Bar con comidas criollas.
  - o Restaurante Jurásico, asociado a la base de campismo y con una oferta de comida convencional.
  - o Casa de Don Tomás (Restaurante-bar con comida criolla).
  - o Cueva de José Miguel (Bar- Cafetería).

- El Palenque de Los Cimarrones (Obra rústica alegórica a la cultura religiosa y a la santería, con ranchón que ofrece comida criolla y show nocturno)
  - Restaurante–Bar Cueva del Indio y Casa de las Magnolias desde donde se ofertan visitas a la Cueva del Indio.
  - Ranchón Finca San Vicente (Restaurante Rústico con comida criolla y oferta de visita a la finca campesina)
  - La Plaza de Polo Montañez, donde se ofrece servicios de bar-cafetería y actividades bailables.
- Habitaciones de arrendadores privados (326), que ofertan servicio de alojamiento y gastronomía.

Dadas las características naturales y culturales de la zona, las principales actividades que se pueden realizar, asociadas con el turismo de naturaleza, son:

- Caminatas.
- Contemplación de flora, fauna y paisajes.
- Espeleología.
- Pernoctación.
- Investigación científica.
- Intercambios culturales con la población local.

Existen otros recursos turísticos como:

- Miradores Naturales (Los Jazmines)
- Sitios históricos y monumentos.
- Lugares de interés paisajístico con valles intramontanos (Valles de Viñales y Ancón, etc.).
- Sierras y Mogotes con extensas cuevas (Caverna de Santo Tomás).

- Senderos Ecoturísticos (Maravillas de Viñales, San Vicente – Ancón, Coco Solo- Palmario y Cueva El Cable).

Según Ortiz, 2007 el territorio cuenta además con un conjunto de entidades y organizaciones sociales, políticas, de masas y económicas, las que se desglosan a continuación:

### **Organizaciones sociales (Ver anexo I.1)**

- **Culturales** (6 instituciones pertenecientes a la Dirección Municipal de Cultura y 3 establecimientos de ARTEX).
- **Educacionales** (50 instalaciones que pertenecen a la Dirección Municipal de Educación y cuatro SUM ).
- **Salud** (64 instalaciones que prestan diferentes servicios).

### **Organizaciones políticas:**

- Comité Municipal del Partido Comunista de Cuba (PCC).
- Poder Popular Municipal con su Consejo de la Administración Municipal (CAM).
- Comité Municipal de la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC).

### **Organizaciones de masas:**

- Dirección Municipal de los Comité de Defensa de la Revolución (CDR).
- Dirección Municipal de la Federación de Mujeres Cubanas (FMC).
- Dirección Municipal de la Organización de Pioneros “José Martí” (OPJM).
- Dirección Municipal de la Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media (FEM).
- Consejo Municipal de la Federación de Estudiantes Universitarios (FEU).
- Dirección Municipal de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP).
- Dirección Municipal de la Central de Trabajadores de Cuba (CTC), con la

dirección municipal de los diferentes Sindicatos de trabajadores.

### **Organizaciones económicas:**

Las principales actividades económicas del municipio son las agropecuarias, forestales, la pesca y el turismo, ejecutadas por 55 entidades (5 Empresas, 4 unidades presupuestadas, 3 OEE, 7 UBPC, 5 CPA y 31 CCS).

Al ser el turismo, en su modalidad de naturaleza, una actividad que incide en una extensa área del territorio, es prácticamente imposible que no exista una organización o entidad perteneciente a éste, que directa o indirectamente no se vincule a la misma.

Del conjunto de organizaciones presentes en el territorio se seleccionaron para el estudio, aquellas que según Ortiz, (2007) presentaban mayor vinculación a la actividad turística, a partir de los siguientes criterios:

1. El objeto social, analizado éste en tres vertientes:

- La primera, aquellas que tienen el desarrollo de actividades directamente vinculadas con los turistas;
- La segunda, que establece la producción de bienes y servicios factibles de comercializar, con las instalaciones turísticas; y por último,
- Las que ejercen una función de promotores y controladores, del cuidado y conservación de los recursos naturales y culturales.

2. La incidencia significativa que tienen en la preparación y formación de los ciudadanos locales, para que sean promotores de la hospitalidad de una actividad turística sostenible, descrita como uno de los elementos que contempla su encargo social.

Como resultado de la aplicación de estos criterios, las entidades y organizaciones seleccionadas fueron:

1. Gobierno Municipal (CAM).
2. UJC municipal.

3. Plaza “Polo Montañez”.
4. Cultura Municipal.
5. Educación Municipal.
6. ANAP Municipal.
7. OPJM.
8. Empresa “Hotel Viñales”.
9. Escuela Nacional de Espeleología.
- Organizaciones de Palmares en Viñales:
10. Restaurant “El Mural”.
11. Restaurant “Casa de Don Tomás”.
12. Restaurant “La Cueva del Indio”.
13. “El Palenque de los Cimarrones”.
14. Empresa Forestal Integral.
15. Parque Nacional Viñales.
16. Empresa de Comercio.
17. Dirección de Comunes.

## **2.2. Diagnóstico del trabajo realizado en las organizaciones vinculadas a la actividad turística en viñales, para el logro del desarrollo de valores asociados a la cultura organizacional para un turismo sostenible.**

Por medio de la conversación personal con funcionarios del Gobierno Municipal y directivos de las organizaciones del territorio, se pudo conocer que las acciones realizadas en las organizaciones para el fortalecimiento de los valores asociados a una cultura organizacional para el turismo sostenible, se han limitado a:

- Desarrollo de talleres de sensibilización sobre la necesidad de desarrollar estos valores.

- Comunicación entre las organizaciones de los valores a potenciar para el desarrollo de un turismo sostenible, a través de eventos, talleres, y otro tipo de actividades.
- Desarrollo de actividades de capacitación en diferentes organizaciones, barrios, comunidades, escuelas con el objetivo de fortalecer la cultura sobre el cuidado del medio ambiente y el patrimonio de la comunidad.
- La conservación y divulgación de los valores histórico-culturales en el parque nacional Viñales.
- Incentivar actividades turísticas dirigidas hacia un mayor uso de la naturaleza y conocimiento de los valores culturales.
- Mejoramiento de la producción agropecuaria local para cubrir necesidad de abastecimiento en las organizaciones vinculadas a la actividad turísticas.

### **2.3 Caracterización del sistema de control al desarrollo de los valores en las organizaciones vinculadas a la actividad turística en Viñales**

Durante la etapa de obtención de información sobre la gestión de los valores en las organizaciones seleccionadas, se emplearon cuatro vías: el análisis documental sobre los valores finales, la revisión de los manuales de procedimientos, las observaciones y la aplicación de encuesta y entrevistas.

Para determinar la cantidad de organizaciones a las que se les iba a aplicar estos instrumentos, se utilizaron los procedimientos aplicados por (Ortiz, 2007) utilizándose el muestreo aleatorio simple (MAS), con una confiabilidad del 90%, una proporción de 0,5 (que es la que permite el mayor tamaño de muestra) y un error de muestreo de 0,1. El tamaño de muestra necesario es aproximadamente 13, en acuerdo con el procedimiento de cálculo utilizado por Calero, 1978: 55 y citado por Ortiz, 2007 (**Ver anexo III**).

La selección de las 13 organizaciones que forman la muestra, se obtuvo mediante el empleo de la Tabla de Números Aleatorios (Selección de Tablas Estadísticas, 2005), comenzando el proceso en la página 13, fila uno.



### 2.3.1 Resultados de la encuesta

El empleo de la encuesta (**Ver anexo II**) tiene como objetivo, evaluar el estado actual de los valores organizacionales en las organizaciones vinculadas a un turismo sostenible.

Para la selección de la muestra se utilizó el Muestreo Aleatorio Estratificado (MAE), según Calero (1978:55) y citado por Ortiz, (2007) para garantizar que el tamaño de la muestra en los estratos se distribuya proporcionalmente al número de unidades presentes en cada uno, se empleó la asignación proporcional, (**ver anexo III.1**)

Para el procesamiento de los datos se aplicó la estadística descriptiva, a través del estudio de las frecuencias absolutas observadas en cada una de las variables estudiadas, con el propósito de describir los comportamientos de las respuestas mas frecuentes emitidas por los encuestados, lo cual responde a los axiomas de la moda como medida de tendencia central.

- En la pregunta relacionada con la participación del personal en la identificación de los valores en las organizaciones solamente el 30% de las organizaciones reflejó que tenían en cuenta a los trabajadores para identificar los valores organizacionales, es bueno destacar que cuando se analizan las demás organizaciones el 30% expresa que en ocasiones se tienen en cuenta y el 38% que no se cuenta con los trabajadores para la identificación de los valores de la organización, lo que evidencia que en la mayoría de las organizaciones no se utilizan los procedimientos idóneos para la selección de los valores, lo que puede provocar que los trabajadores no conozcan los valores que lo identifican y no se ajusten estos a los objetivos de las organizaciones.
- Con relación a la divulgación de los valores, el 38.% de las organizaciones analizadas expresan que, existe una buena publicidad de estos, es importante resaltar que el 23% de las organizaciones a expresado la divulgación como regular y el resto de las organizaciones expresan que no existe o no conocen forma de divulgación de éstos, este aspecto es muy importante para el desarrollo de la organización si tenemos en cuenta que hasta el trabajador

más simple debe conocer cómo su comportamiento juega con los valores operativos de la organización, de manera que llega a ser determinante para los resultados que se quieren alcanzar.

- El 61% de las organizaciones encuestada manifiestan que los valores positivos apoyan el cumplimiento de los objetivos trazados para su área de trabajo, lo que evidencia una relación directa entre ambos elementos.
- En la pregunta relacionada con los instrumentos utilizados para gestionar los valores en cada área de trabajo el 31% de las organizaciones opinó que existen y se aplican, pero si se analizan las organizaciones donde respondieron que existen pero que no se aplican (46%), no existen pero se tienen conocimiento de alguno de ello (15%) y el 7% de las organizaciones opinaron que no conocen la utilización de ningún instrumento, se puede llegar a la conclusión de que en la mayoría de las organizaciones no se utilizan ningún tipo de procedimiento.
- El 46% de las organizaciones a las cuales se le aplicó la encuesta expresaron que la forma de actuar de los trabajadores se corresponde con los valores declarados en las estrategias de las organizaciones.
- En las estrategias de las organizaciones muestreadas (46%), no se ofrecen vías que posibiliten la gestión de los valores, incidiendo esto de forma negativa en la consolidación de una estrategia vinculada con la dirección por valores.
- Los principales criterios que se obtuvieron con la pregunta relacionada con los problemas que más afectan la gestión de los valores en las organizaciones muestreadas son los siguientes:
  1. No comunicarlos y sensibilizar al personal con ellos
  2. No implicarse
  3. No conocer el contenido del valor a partir de su conceptualización.
  4. No correspondencia de los valores con las necesidades del área y las características de los trabajadores.

- El análisis realizado en las organizaciones encuestadas y el resultado de estas en los aspectos anteriores, permite afirmar que en el 61% de ellas no existe una correspondencia entre los valores identificados, con las necesidades de las áreas y las características de los trabajadores, lo que puede implicar que la tenencia de valores identificados sea un proceso de formalismo y no una realidad estratégica para fortalecer el cumplimiento de los objetivos si tenemos en cuenta que ya existen precedentes de la no consulta a los trabajadores para la selección de los mismos, esto puede traer como consecuencia que los trabajadores no se sientan comprometidos con ellos y esto repercutir en la formación de una cultura organizacional.
- En cuanto a las acciones para el fortalecimiento de los valores en los trabajadores el 51.7% de las organizaciones objeto de estudio expresan que sus acciones están encaminada a la preparación profesional del personal de los servicios relacionados con la atención al turismo no así en aquellas organizaciones (48,3%) que su objeto social esta alejado de la atención directa al turismo.
- El 51% de las organizaciones expresan que los procedimientos no están completos, que solo se utilizan aquellos relacionados con la actividad económica financiera y que están relacionados con los valores de forma indirecta. En el resto de las organizaciones (46%) no existe ningún procedimiento de control que permita en un momento determinado evaluar la gestión de los valores.
- Sobre los instrumentos que posee la dirección de las organizaciones para gestionar los valores, el 38% de ellas manifiestan que no se conoce nada sobre ningún tipo de herramientas para gestionarlos y el 23% de las mismas expresan que no existen de forma escrita o formal, pero que se tienen algunos conocimientos sobre como identificarlos y comunicarlos pero no sobre como controlarlos, lo que evidencia que los directivos de las organizaciones vinculadas a la actividad turística, en su mayoría, no emplean ningún tipo de

procedimientos para tener un diagnóstico sobre el comportamiento de los valores organizacionales.

- En la mayoría de las organizaciones, (69%) no existen indicadores de medida para evaluar el desarrollo real de cada uno de los valores estratégicos. De ahí que no exista compatibilidad entre las acciones específicas de control, con los resultados que se quieren alcanzar, utilizándose prácticamente controles contables financieros, es bueno hacer mención que solamente el 23% de las organizaciones expresaron un valor relacionado con la variable medioambiental y ninguna con el respeto a los valores culturales del territorio, cuestión esta insuficiente si se tiene en cuenta el lugar en que están enclavada las organizaciones en cuestión.

El autor considera oportuno resaltar, la importancia del análisis reflejado a través de la aplicación del instrumento, en las diferentes organizaciones relacionadas con un turismo sostenible, lo que arrojó que en la mayoría de las organizaciones no existen mecanismos para gestionar y controlar los valores organizacionales, esto puede propiciar el origen de anti-valores que puedan influir de forma negativa en la consolidación de la cultura organizacional y en el cumplimiento de los objetivos, teniendo en cuenta que los valores operativos están asociados a la forma de pensar y hacer las cosas, con que la organización pretende afrontar las demandas del entorno o integrar sus tensiones internas para alcanzar sus objetivos estratégicos.

### **2.3.2 Resultados del análisis documental.**

La revisión documental se realizó con el propósito, de conocer, si en las organizaciones existe la documentación que permita, generar un ambiente positivo dentro de los trabajadores, entre los documentos revisados se encuentran:

- Documento donde aparezcan reflejado la Misión, visión, objeto social, objetivos, entre otros.
- Expediente de controles o verificaciones relacionados con el tema.
- Convenio Colectivo de Trabajo donde exprese los deberes y funciones de los miembros de la organización.

- Manual de Organización y Políticas.
- Manuales de Procedimientos a los Procesos principales de la entidad (Producción, Rec. Humanos, servicios, etc.) según las áreas.
- Reglamento Interno o Código de Conducta y Código de Ética.
- Documento donde la entidad deja plasmado la aplicación de medidas correctivas en los casos de actuaciones no conformes con las reglas establecidas.
- Procedimiento de la evaluación del desempeño y lo aplica sistemáticamente.
- Requisitos de conocimientos y las funciones y responsabilidades (contenidos de trabajo) de los cargos aprobados en su plantilla.
- Canales de comunicación para que los trabajadores expongan sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas.
- Procedimientos establecidos para: Selección, Capacitación, Formación, Rotación, Promoción, Evaluación del desempeño del personal y sanciones a aplicar acordes con la legislación laboral vigente.

En la revisión de la documentación se encontró que no existen evidencias de la utilización de los controles estratégicos, hecho que puede implicar la imposibilidad de emprender acciones correctoras debidas a: cambios en el entorno; a problemas en el mismo diseño de la estrategia y en la ejecución de la misma y; poner en riesgo la posibilidad de saber si la organización marcha en dirección al cumplimiento de sus objetivos.

No están establecidos de forma general los mecanismos de retroalimentación como los contactos con los clientes, que permitirán detectar oportunamente las desviaciones que pudiesen ocurrir en cada uno de los pasos de las ventas o servicios prestados. Aplicación de encuestas, entrevista, observación, contactos con los clientes, visitas a clientes potenciales, etc.). Sin estos mecanismos de

retroalimentación permanente, a partir de los criterios de los clientes acerca de la validez y cumplimiento de la misión de la organización, indagando sobre el comportamiento del personal al respecto, las organizaciones estarán imposibilitadas de obtener elementos para evaluar los valores con los que se está trabajando.

Aunque en la encuesta realizada a las organizaciones, muestran en su mayoría que los valores declarados se corresponden con la forma de actuar de las personas, la revisión documental de controles efectuados a las organizaciones evidenció, la manifestación de hechos que comprometen la actuación de determinados trabajadores, como son:

- Actividades no aprobadas en el objeto social.
- Falta de manuales y procedimientos de control interno.
- Documentación incompleta.
- Falta de evidencias documentales.
- La no existencia de los valores en las estrategias de las organizaciones.
- Faltante de medios (efectivo, Activos Fijo Tangibles).
- Incumplimiento de normas de consumo.
- Expedientes laborales incompletos o falta de estos.
- Otras.

Al analizar las estrategias de las organizaciones muestreadas comprobamos que el 46% de ellas no ofrece vías que posibiliten la gestión de los valores, incidiendo esto de forma negativa en la consolidación de una estrategia vinculada con la dirección por valores.

### **2.3.3 Resultado de la observación**

#### **Guía de observación.**

1. Observar si existe la divulgación de los valores de la organización mediante medios gráficos, folletos y manuales.

2. Observar si en el intercambio de jefes y trabajadores se hace referencia a los valores de la organización.
3. Observar la coincidencia entre los valores percibidos y los reflejados en las estrategias de las organizaciones.

En la observación realizada a las organizaciones seleccionadas se pudo comprobar que en el 84 % de ellas, la comunicación de los valores se realiza mediante medios gráficos como carteles y folletos ubicados en murales y manuales de la organización, pero en ningún caso se observó la evidencia del proceso participativo que se siguió para la identificación.

#### **2.3.4 Resultado de la Entrevista**

Las entrevistas (**Ver Anexos IV y IV.1**) fueron realizadas a clientes y dirigentes, que constituye en definitiva un estado de opinión de los grupos internos y externo sobre el desempeño de las organizaciones y que refleja logros y dificultades en la gestión de los valores. En este caso es bueno resaltar que el resultado de la entrevista indica que:

- De alguna manera se percibe la existencia de valores, aunque sea débil, en algunas áreas de trabajo visitadas, aunque en estas se evidenció falta de comunicación e Información y desmotivación con los clientes nacionales.
- No es suficiente el conocimiento que los directivos manifiestan tener acerca del papel que les corresponde en la formación de una cultura organizacional, para el turismo sostenible.
- Se aprecia una falta de coincidencia, entre los valores expresados en las estrategias de las entidades vinculadas a la actividad turística y los percibidos por sus clientes, lo que incide de forma negativa en la consolidación de la cultura organizacional.

El diagnóstico realizado muestra resumidamente la situación siguiente:

- En las organizaciones no existen mecanismos para gestionar los valores.

- No existe una metodología escrita en los manuales de las organizaciones, que permita evaluar con exactitud el comportamiento de los valores operativos.
- No se realizan controles o auditorias sistemáticas, que permita la retroalimentación sobre el comportamiento de los valores dentro de la organización.
- En la mayoría de las organizaciones no se realizan chequeos sistemáticos a las áreas para evaluar el comportamiento de los valores, ni se tiene en cuenta este indicador en la evaluación del desempeño.
- No se utiliza la retroalimentación permanente, a partir de los criterios de los clientes, acerca de la validez y cumplimiento de la misión de la organización.
- En la mayoría de las organizaciones existe una buena comunicación de los valores mediante escritos, pero no se evidenció un proceso participativo en la identificación de los mismos.
- No existen en las organizaciones indicadores que permitan la correcta evaluación de los valores existentes en las mismas.

### **Conclusiones parciales del Capítulo II**

1. En sentido general, aún no es suficiente el conocimiento que los directivos manifiestan tener, acerca del papel que les corresponde en la formación de una cultura organizacional para el turismo sostenible.
2. Se aprecia una falta de coincidencia, entre los valores expresados en las estrategias de las entidades vinculadas a la actividad turística y los percibidos por sus miembros, lo que incide de forma negativa en la consolidación de la cultura organizacional.
3. En las organizaciones vinculadas a la actividad turística en la zona de Viñales, no existen mecanismos para gestionar y controlar los valores organizacionales, lo que puede propiciar el origen de antivalores que puedan influir de forma negativa en la consolidación de la cultura organizacional y en el cumplimiento de los objetivos propuestos.



### **CAPÍTULO III: PROPUESTA METODOOLÓGICA PARA AUDITAR LOS VALORES ORGANIZACIONALES VINCULADAS A LA ACTIVIDAD TURÍSTICA.**

El Presente capítulo tiene como objetivo proponer una metodología para realizar la Auditoría de Valores en las organizaciones vinculadas a la actividad turística, así como las premisas que es necesario establecer para el éxito de la misma.

#### **3.1 Premisas para la implementación de una propuesta metodológica para auditar los valores de la cultura organizacional**

Como se planteó en el Capítulo I, la cultura de una organización, como su sello distintivo, se crea fundamentalmente a partir del desarrollo de ciertos y determinados valores esenciales, que dictan las normas o pautas para la orientación de la conducta cotidiana, los que deben ser conveniente y sistemáticamente evaluados.

La DPV supone la reformulación continua de los valores esenciales compartidos, mediante el diálogo colectivo permanente, lo que implica el perfeccionamiento de la cultura organizacional, pero más allá de eso, lo que supone realmente mejoras continuas, es el ejercicio de auditar las diferencias entre los valores supuestamente asumidos y las realizaciones cotidianas a todos los niveles de la empresa, mediante la revisión de la ejecución y puesta en práctica de los sistemas, políticas y procedimientos establecidos por la dirección, en la que se pretende asegurar la coherencia entre los datos planteados en el discurso directivo sobre la filosofía de la empresa y los datos de la realidad sobre la realización práctica de tal discurso.

La evaluación de los valores organizacionales, en ocasiones se le considera como un proceso que no está sustentado por premisa alguna en la realidad actual cubana. Sin embargo, es conveniente referir las premisas que fundamentan la existencia y aplicación de una metodología para auditar valores de la cultura organizacional, para un turismo sostenible.

Una premisa es un requisito de indispensable cumplimiento, derivado de la regularidad significativa de determinados acontecimientos o situaciones, en este caso, que se reiteran en el mundo de las organizaciones.

El autor considera que para poder implementar una propuesta metodológica, que permita la sistemática evaluación del desarrollo de los valores que requiere una cultura organizacional para un turismo sostenible, es necesario que estén creadas las siguientes premisas:

1. Dominio teórico-conceptual de la DPV en todos los niveles de la organización.
2. La declaración y definición de un conjunto de valores esenciales en la organización.
3. Concientización, por los integrantes de la organización, de los valores que se proclaman.
4. Dirección enfocada en valores.

#### **Dominio teórico-conceptual de la DPV en todos los niveles de la organización:**

Usar los valores en la dirección no es una moda, ni un eslogan, ni un programa, sino más bien es un proceso. Una moda, un eslogan o un programa están definidos en el tiempo, tienen un inicio y un final. Usar los valores en la dirección es un proceso, o sea prevalece en el tiempo, generación tras generación y por ello es necesario tener dominio conceptual de lo que significa, su necesidad, sus beneficios, sus principios y sobre todo, de cómo llevarla a cabo en los procesos cotidiano, para lograr el estado deseado en un horizonte dado.

El dominio teórico-conceptual de la DPV no es para una persona o un pequeño grupo de personas o los dirigentes de una organización. La claridad conceptual debe ser un aspecto de dominio de todos, debe ser compartida por todos, para que la forma de pensamientos no cambie el sentido de los significados ni su significación dentro de la organización.

### **La declaración de un conjunto de valores esenciales en la organización:**

Para auditar los valores organizacionales, una de las premisas que se tiene que cumplir es que los valores existan y que hayan sido creados desde la propia organización. La cultura de cada grupo de trabajo genera sus propios valores y está en correspondencia con su teatro de operaciones y con el conjunto de actores que en él trabajan.

Las creencias y valores de un grupo organizacional no pueden ser ajenas al grupo y a su lugar de trabajo. De esta forma, los valores pueden tener diferentes normas de actuación y manifestaciones, en función del teatro o escenario en el cual opera cada grupo laboral.

Cada grupo tiene su teatro de operaciones, que está influido por las interacciones de sus actores, así como por un micro y macro entorno que crea mecanismos formadores de valores o al menos inductores que influyen en la formación de estos.

### **Concientización por los integrantes de la organización de los valores que se proclaman.**

Usar los valores en la dirección no es un proceso aislado, ni de carácter secreto. Usar los valores en la dirección es un proceso estratégico y requiere que dicha estrategia se traduzca a todos los trabajadores y que cada uno comprenda cómo se instrumenta cada valor en su puesto de trabajo.

Los resultados obtenidos de la destilación de los valores compartidos, requiere ser reproducido, analizado y discutido con todos los trabajadores. Tiene que ser del conocimiento de todos y aceptados por todos. No una discusión formal del documento, sino un debate puntual de cómo se concretan los criterios expuestos en el puesto de trabajo y en el comportamiento diario.

El trabajador más simple debe conocer cómo su comportamiento juega con los valores operativos de la organización, de manera que llega a ser determinante para los resultados que se quieren alcanzar.

Con este paso se logra comunicar a todos los trabajadores en un clima de participación cuáles son los valores operativos de la organización, así como su importancia. Su resultado final es la elevación del grado de conciencia de los trabajadores sobre la importancia que tiene conocer y asumir los valores operativos de la organización.

Hoy los trabajos descansan básicamente en el intelecto y hace falta que el corazón y la mente de los trabajadores se comprometa con los clientes a los que sirven. Por ello, es necesario crear una conciencia estratégica fundamentada en valores, verificar cuantos la comparten mentalmente y se manifiestan leales ante la misma y la enseñan a otros.

### **Dirección enfocada en valores.**

Usar los valores en la dirección, es un acto conciente de aquellos que llevan el proceso de dirección de una organización y que requiere que su acción sea consecuente, coherente, y consistente con la ideología de la organización. Que exista correlación entre el discurso y la acción.

El Enfoque de Valores le permitirá al trabajador de la organización, encontrar cuál es el sentido de su trabajo en función de los resultados que son necesarios alcanzar de manera colectiva con la finalidad de fomentar una cultura de compromiso. La cultura de compromiso requiere que converjan las estrategias de la organización con las estrategias personales para así incentivar el desarrollo personal con programas de calidad de vida en el trabajo y este desarrollo personal solo es posible a través del desarrollo de los valores que se generan dentro de una organización.

Cualquier acción contraria a la que se predica, es considerada un vacío y estos son los peores enemigos de la organización, porque ponen en evidencia que el discurso directivo es uno y la acción de los dirigentes y trabajadores es otra.

### **3.2 Propuesta metodológica para auditar los valores Organizacionales en un turismo sostenible.**

El proceso de iniciación y desarrollo de una Auditoría, independientemente del objetivo que esta persiga, debe estar asociado a la ejecución de un conjunto de

pasos fundamentales que los auditores y los teóricos han ido agrupando, en lo que han denominado: Etapas o Fases de la Auditoría de general aceptación.<sup>27</sup>

En el presente trabajo estas fases las estudiaremos desde diferentes tipos de auditoría, pero nuestra propuesta se centrará en la Auditoría a los valores organizacionales para un turismo sostenible..

Antes de mostrar una propuesta de etapas fundamentales para la Auditoría a los valores organizacionales para un turismo sostenible, se explica, mediante el gráfico de la figura 1, un resumen de las semejanzas y diferencias de las etapas de una auditoría financiera, una auditoría de gestión y una auditoría a los sistemas informáticos.



**Figura 1:** COMPARACIÓN DE LAS ETAPAS PARA LA EJECUCIÓN DE AUDITORÍAS FINANCIERAS, DE GESTIÓN E INFORMÁTICA.

Fuente: Elaboración propia adaptado de Carmona, M (2001)

<sup>27</sup> **Carmona, Mayra.** (2001) La Auditoría Interna de Gestión. Aspectos Teóricos. El Caso Particular Cubano. UPR. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias, Universidad de Pinar del Río.

Después de realizar comparaciones entre las diferentes propuestas metodológicas para realizar auditoría como procesos sistémico, el autor coincide con Carmona, (2001) en que se pueden apreciar diferencias en las etapas o fases para ejecutar cada tipo de auditorías. Pero sin duda, la diferencia principal entre las auditoría está, en los objetivos que cada una debe alcanzar y de donde se definen las diferente etapas a ejecutar para lograr su consecución. Por tales razones, la elección de una metodología adecuada, dependerá de los objetivos que persigue la organización, al emprender la auditoría de valores.

Con relación a las semejanzas entre las diferentes propuestas metodológicas, el autor asume el planteamiento de que, aunque les denominen de manera diferente, aunque sinteticen las etapas o fases, o las detallen, todas coinciden en: (Carmona, 2001)<sup>28</sup>

1. Hay que realizar un estudio preliminar sobre la entidad objeto de Auditoría para conocer sus características, funcionamiento, el entorno en que se encuentra, resultados históricos, resultados esperados, comportamiento actual, evaluación del sistema de control interno, los riesgos a los que se expone y en qué medida los diferentes niveles de dirección, áreas, funciones y operaciones tributan a esos riesgos. Para la realización de este estudio, cuya finalidad es poder definir los objetivos específicos de la auditoría y el volumen y alcance de las pruebas, el auditor debe valerse de diferentes técnicas y procedimientos de auditoría como: entrevistas, análisis de informes y documentos, análisis comparativo de indicadores, observaciones, flujogramas, cuestionarios, etc.
2. Planificar detalladamente la auditoría, teniendo en cuenta los resultados de la primera fase, y los criterios de economía, eficiencia y eficacia, aplicados a la misma.

---

<sup>28</sup> **Carmona, Mayra.** (2001) La Auditoría Interna de Gestión. Aspectos Teóricos. El Caso Particular Cubano. UPR. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias, Universidad de Pinar del Río.

3. Ejecutar la auditoría acorde a los objetivos señalados, obteniendo evidencia suficiente, competente y relevante que sea probatoria de las causas y condiciones que originan los incumplimientos, las desviaciones y errores significativos que ponen en riesgo la consecución de los objetivos.
4. Elaborar informe de Auditoría con una concepción clara y firme y al mismo tiempo flexibilidad y sentido común de lo que es fundamental y de lo que es superfluo, informe que antes de su destino final deberá ser discutido con los auditados y tener en cuenta que lo que se busca es lograr la eficiencia de las operaciones y no el triunfo personal del auditor.
5. El seguimiento a las recomendaciones y observaciones dejadas por la auditoría debe formar parte de la misma para asegurarse el cumplimiento de los objetivos.

Teniendo en cuenta el análisis realizado anteriormente sobre las de la Auditoría como proceso, el autor selecciona lo mejor de la experiencia acumulada y propone una metodología para ejecutar la Auditoría a los valores organizacionales para un turismo sostenible en la zona turística de Viñales, organizándose esta en cuatro niveles de la organización.

- A nivel de funcionamiento de la organización.
- A nivel de la alta dirección.
- A nivel de los mandos intermedios.
- A nivel del núcleo de operaciones (Proveedores, trabajadores y clientes)

Para una mejor comprensión de la propuesta metodológica se inicia la presentación de la misma con una explicación de sus componentes estructurales, los que se exponen a continuación:

- Objetivo general de la propuesta metodológica. Se refiere al resultado final a alcanzar con la aplicación de la propuesta metodológica.

- Objeto de la propuesta metodológica. Organizaciones a las cuales se les va a aplicar la metodología, para evaluar los valores propios de una cultura organizacional en el turismo sostenible.
- Responsable de la implantación y aplicación de la propuesta metodológica. Persona o grupo de ellas, con autoridad o responsabilidad en una organización, que pueden orientar o aplicar la auditoría de valores.
- Etapas de la propuesta metodológica. Se determinan cinco etapas, y dentro de ellas, se establecen los pasos y acciones de carácter general que deben desarrollar los auditores en el examen de auditoría. (Ver anexo IX)

#### **Objetivo general de la propuesta metodológica:**

Exponer los pasos y acciones más importantes a tener en cuenta en la auditoría a los valores organizacionales, que faciliten la preparación de las pruebas a incluir en los programas de auditoría, a partir de las condiciones específicas de cada organización.

#### **Objeto de la propuesta metodológica:**

Las organizaciones con mayor vinculación a la actividad turística, en las que se evaluarán los valores propios de una cultura organizacional en el turismo sostenible.

#### **Responsable de la implantación de la propuesta metodológica:**

La responsabilidad de la implantación de la propuesta metodológica, es de la máxima dirección de la organización, por ser esta la más interesada en conocer como se están comportando los valores de su organización. Aunque esta responsabilidad es compartida con los auditores o personal encargado de la aplicación de la auditoría de valores.

Las etapas que se proponen en la propuesta para la ejecución de la Auditoría a los valores organizacionales son las siguientes:

1. Caracterización de la organización
2. Planificación y organización de la auditoría
3. Ejecución de la auditoría



4. Informar el resultado
5. Realizar el seguimiento

### **3.2.1 Caracterización de la organización**

El objetivo de esta Etapa, consiste en realizar el estudio o examen previo al inicio de la auditoría, con el propósito de conocer en detalle las características de la organización, es el punto de partida para conocer y comprender en su totalidad la estructura organizativa de la entidad, las características del o de los procesos productivos, de cada una de las operaciones, la dinámica del sector donde opera, la naturaleza y alcance de las regulaciones gubernamentales aplicables. Toda la atención se debe centrar en la actividad o función posible a auditar, incluyendo a las personas pues un factor fundamental en la auditoría de valores es hacerla participativa, lograr la comunicación con los auditados, que permita no solo descubrir los problemas existentes, si no también las causas que los originan y las posibles soluciones, además de descubrir donde pueden existir nuevas oportunidades para mejorar los resultados de su área.

La auditoría de valores tiene el objetivo específico de conocer, cómo están alineados los valores organizacionales, con el funcionamiento exitoso de esta para alcanzar la sostenibilidad turística. Por lo que la primera información a obtener en este proceso, es el conocimientos general de cada organización a la que se le realizará la auditoría, pues aún, cuando todas están ubicadas en la misma región geográfica, tienen objetivos, misiones y visiones diferentes entre si.

Para una mejor comprensión de estas Etapas o Fases, proponemos dividirla en cuatro pasos.

**Primer paso:** Revisión de los documentos legales.

**Segundo paso:** Caracterizar el entorno de la organización.

**Tercer paso:** Determinar las características de la organización.

**Cuarto Paso:** Caracterización del sujeto de dirección

### **Revisión de los documentos legales.**

- Datos actualizados de la entidad.
- Resolución de nombramiento del Director, *Subdirectores o jefes de áreas* en todas sus estructuras o cargos equivalentes, *así como las fechas respectivas en que tomaron posesión.*
- Existencia y firma del código de ética de los cuadros y trabajadores de las organizaciones.
- Existencia de la declaración de valores y procedimiento de selección.
- Revisar documentación relevante sobre la declaración de los valores de las organizaciones que se auditarán, tales como: Manuales sobre políticas y procedimientos, gráficas de flujo, indicadores de calidad, indicadores de desempeño, descripciones de puestos de trabajos, etc.
- Aplicar procedimientos analíticos para identificar tendencias y comportamientos fuera de los principios éticos.
- Obtener información sobre la participación y cumplimiento en los objetivos estratégicos de la organización, así como sus planes y metas.
- Revisión del expediente único de auditoría y de los Planes de Medidas.
- Conocer las disposiciones legales y demás regulaciones aplicables a la entidad y, en específico, al tema objeto de auditoría (Base normativa y metodológica).
- Otros de carácter general para todas las auditorías.

### **Caracterizar el entorno que rodea la organización.**

El objetivo de este paso es conocer las raíces culturales, así como la posición y característica de la organización respecto al macro y microentorno.

Con la ejecución de esta acción se obtendrá una breve caracterización del entorno cultural, así como los elementos de acción directa e indirecta que influyen y determinan en el funcionamiento de la organización.

- Raíces culturales
- Posición de la empresa en cuanto a la DAFO
- Historial económico, cultural y social de la organización

- Relación de la empresa con el entorno Turístico de la zona
- Características de los principales clientes y proveedores.
- Relación entre las organizaciones y el medio ambiente
- Relación de la organización con los diferentes factores de la sociedad (escuelas, empresas, organizaciones sociales, etc.)

### **Conocer las características de la organización.**

- Objetivos y estrategias.
- Misión y Visión
- Sistema estructural de la organización.
- Características de los Sistemas y Procesos de trabajo.
- Conocer el funcionamiento respecto a las áreas de la organización con problemas específicos.
- Principales resultados obtenidos
- Niveles de producción
- Reglas escritas y no escritas
- Tipo de producción o servicio que realiza
- Sistemas de comunicación e información existente
- Sistemas de selección, reclutamiento, evaluación, estimulación, etc.
- Creencias, valores, actitudes, tradición histórica, etc.

### **Caracterización del sujeto de dirección**

- Cantidad de dirigentes y responsabilidades
- Tecnología de dirección empleada
- Resultados en la actividad de dirección
- Calificación profesional

### 3.2.2 Planificación de la auditoría

Una vez obtenido los conocimientos necesarios de la organización que permitirá al auditor realizar el examen de auditoría, se debe proceder a planificar y organizar el trabajo. Esto es, estructurar un plan operativo en el cual se integren las actividades para lograr los objetivos y metas con los recursos disponibles. Esta etapa debe contener los siguientes pasos.

**Primer paso:** Asegurar el apoyo de los diferentes niveles de dirección e identificar los recursos necesarios.

En este paso se han de poner en conocimiento de la máxima dirección de la organización, una serie de aspectos relacionados con el desarrollo del proceso de la auditoría de valores, se deben explicar detalles tales como:

- Objetivos de la auditoría
- Metas por cada objetivo (cada objetivo puede proponerse varias metas).
- Las actividades a ejecutar para el logro de cada meta (cada meta requiere de la realización de una serie de actividades)
- Alcance e intensidad de las pruebas a realizar
- El tiempo requerido para la ejecución de las actividades, organizadas en un cronograma.(cada actividad necesita de un tiempo para su ejecución)
- Los responsables de la ejecución de cada actividad.(cada actividad necesita tener un responsable o encargado de ejecutarla en un tiempo determinado).
- La entrega de la información
- La planificación de los recursos necesarios y disponibles para la ejecución del plan. (para el logro de los objetivos del plan se necesitan recursos económicos, humanos, logísticos y de coordinación, los que deben ser muy bien definidos en el plan)

**Segundo paso:** Selección de las áreas a revisar y el establecimiento de canales de comunicación.

En el proceso de planificación se debe considerar que el examen de auditoría a los valores, involucra no sólo a la máxima dirección, sino a todos los niveles definidos en la organización, de ahí que para seleccionar las áreas que van a ser comprobadas en la auditoría se deben tener en cuenta los criterios suministrados por la exploración previa, en esta selección deben estar las áreas que tengan una alta importancia estratégica y un alto potencial para el cumplimiento de los valores finales de la organización, en este paso se Identificar los indicadores necesarios a evaluar en cada área de la organización.

**Tercer paso:** Procedimientos y técnicas a utilizar para obtener la información.

En este paso se planifica la utilización de diferentes procedimientos y técnicas aplicables a la auditoría de valores, que junto a otros elementos ya planificados, posibilitaran la exitosa ejecución de la auditoria, tales como:

- El análisis documental
- Observación
- Las encuestas
- Las entrevistas
- Las reuniones formales o informales
- Los procedimientos de auditoría que deben aplicarse.

### **3.2.3 Ejecución de la auditoría**

Es la etapa en la cual se ejecuta el trabajo de acuerdo al alcance y objetivo previsto, siguiendo los programas de auditoría que hayan decidido utilizar, lo que permite el logro de los hallazgos que soporte los resultados del trabajo.

Como parte de la ejecución se desarrolla la tarea de revisar, comprobar y controlar el cumplimiento de normas, procedimientos y demás regulaciones vinculadas con la auditoría de valores

En esta auditoría, a diferencia de otras, se analizan dentro de la pruebas de auditoría la mayor cantidad de personas, esto hace que estén involucrado en el examen todos los niveles de la organización

### **A nivel de la alta dirección.**

La principal fuente de creación y desarrollo de la cultura organizacional son los líderes, que son los portadores y transmisores de los valores esenciales de la organización, por tal motivo las acciones a ejecutarse en este nivel son:

- ➡ Obtener y evaluar los datos del discurso directivo. (Lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace).
- a. Entrevistas a Directivos para conocer:
  - Concepción acerca de la DPV.
  - Definición de los valores esenciales de la organización.
  - Procedimientos para lograr la alineación con los valores.
- b. Revisión de documentos.
  - Plan Estratégico, (misión, visión, objetivos estratégicos).
  - Definición de los valores operativos de la organización.
  - Indicadores para un turismo sostenible
  - Documentos publicitarios y de proyección de la imagen de la entidad.
  - Planes de trabajo.
  - Actas de los órganos técnicos y de dirección (contenido de acuerdos).
  - Discursos de la dirección (recogidos en publicaciones internas o transcritos).
  - Políticas de la organización para darle cumplimiento a los indicadores del turismo sostenible.
- c. Análisis del comportamiento de los valores a través de los indicadores de evaluación.

- d. Observación y análisis de Intervenciones de los dirigentes en reuniones, asambleas, actos y en los medios de divulgación masiva.
- e. Análisis de rituales, costumbres y tradiciones en la organización.

#### **A nivel de los mandos intermedios.**

Para que los valores se legitimen en la organización hay que llevarlos al terreno práctico, hay que aplicarlos en la toma de decisiones, en la contratación, en la atención y servicio al cliente, en las operaciones, etc. Son los mandos intermedios los que en el día a día están en contacto directo con los trabajadores y mediante la comunicación directa, con su actitud y conducta, son la cadena de trasmisión y desarrollo de los valores organizacionales en el núcleo de operaciones, por lo que en este nivel las acciones deben estar encaminadas al:

##### **➡ Análisis de datos de la realidad. (Lo que se hace).**

- a. Entrevistas en distintos niveles jerárquicos.
  - Dominio del contenido de los valores esenciales de la organización.
  - Procedimientos para lograr el carácter compartido de los valores.
  - Procedimientos utilizados por la dirección para lograr la alineación de los valores.
  - Criterios de cómo perciben los clientes los valores de la organización.
- b. Observación y análisis de Intervenciones en reuniones y asambleas.

#### **A nivel del núcleo de operaciones.**

El núcleo de operaciones está compuesto, por aquellos que realizan los procesos fundamentales que garantizan la producción/servicio, que abarca, desde lo que garantizan la entrada al sistema (in put), los que garantizan la transformación de las entradas en productos/servicios, hasta los que garantizan las salidas de los productos/servicios del sistema (out put). Es en este nivel, donde los valores esenciales rigen las conductas de los individuos y grupos, necesaria para el cumplimiento de los valores medulares de la organización, de manera que esta proyecte hacia el entorno la imagen deseada socialmente.

► **Análisis de los valores reales existentes en la organización.**

a. Entrevista a los trabajadores para determinar:

- Los valores compartidos en la organización.
- Determinar si la escala de valores de sus empleados coincide con la escala de valores de la organización
- Influencia de la actitud y conducta de los directivos en la formación de los valores
- Coherencia entre el discurso de los directivos y su ejemplo.

c. Observación del comportamiento de los miembros de la organización.

- Coherencia entre el discurso de los directivos y el modo de actuación del personal de la organización.
- Influencia de los valores organizacionales en el cumplimiento de los indicadores para el desarrollo de un turismo sostenible.

d. Sondeos de opinión masivos (legitimados por la dirección).

- Elaboración del instrumento a partir de elementos del discurso directivo.
- Aplicación de las Encuestas, (a proveedores y clientes) sobre la aplicación y consistencia de los valores organizacionales y;
- Evaluar el grado de satisfacción de los clientes nacionales y extranjero sobre el servicio prestado en instalaciones turísticas y no turísticas.

Una vez recopilada la información el equipo de auditoria procederá a ordenar las informaciones obtenidas:

**Ordenamiento y análisis de la información.**

La auditoria a los valores organizacionales presenta una característica muy común de este tipo de examen, y es que en muchas ocasiones se obtiene información en un nivel de la organización, pero no se pueden expresar conclusiones hasta confrontarla con información obtenida en otros niveles de la organización.

a. Según la fuente de procedencia.



- Valores reflejados en el discurso directivo. (Finales y operativos).
- Valores reflejados en el análisis de la realidad, (proveedores, trabajadores y clientes).

b. Procesamiento.

- Tabulación de resultados de la encuesta.
- Confrontación de criterios, de lo que se piensa y lo que se dice, con lo que se hace.

### **3.2.4 Elaboración del dictamen de auditoría.**

Concluido el trabajo de campo, el auditor tendrá como responsabilidad la confección del informe de Auditoría como un producto final de este trabajo. El informe contendrá el mensaje del Auditor sobre lo que ha hecho y como lo ha realizado, así como, los resultados obtenidos.

Esta etapa tiene el objetivo, de suministrar a la dirección de la organización información sustancial sobre el proceso auditado, como una forma de contribuir al cumplimiento de sus metas y objetivos programados.

El informe de auditoría debe tener un formato uniforme y estar dividido por secciones para facilitar al lector una rápida ubicación del contenido de cada una de ellas.

Cada sección está conformada por determinada información homogénea con un mismo propósito, bien de identificación, como de exposición.

El Informe, a través de sus observaciones, conclusiones y recomendaciones, constituye el mejor medio para que las organizaciones puedan apreciar la forma cómo están gestionando los valores. Pero en algunas oportunidades puede ocurrir que, debido a un descuido en su preparación, se pierde la oportunidad de hacer conocer a la organización, lo que realmente desea o necesita conocer para optimizar la gestión de los elementos evaluados, debido a que, independientemente de que se haya emitido un voluminoso informe, éste puede estar falto de sustentación y fundamento adecuado y en consecuencia su contenido puede ser pobre.

Con esto se quiere hacer resaltar el hecho de que, el Informe debe comunicar información útil para promover la toma de decisiones. Lamentablemente, esto no se

logrará si el informe revela pobreza de expresión y no se aportan comentarios constructivos.

Para que el informe cumpla con el objetivo de informar y comunicar los resultados de la auditoría y estos puedan entenderse de forma clara y sencilla, el informe debe reunir un conjunto de requisitos que mencionamos a continuación:

### **Claridad y simplicidad.**

La Claridad y Simplicidad, significan introducir sin mayor dificultad en la mente del lector del informe, lo que el auditor ha escrito o pensó escribir. A veces lo que ocasiona la deficiencia de claridad y simplicidad del informe es precisamente la falta de claridad en los conceptos que el auditor tiene en mente, es decir, no hay una cabal comprensión de lo que realmente quiere comunicar, asimismo cuando el Informe está falto de claridad, puede dar lugar a una doble interpretación, ocasionando de este modo que se torne inútil y pierda su utilidad.

En consecuencia, para que el informe logre su objetivo de informar o comunicar, el Auditor debe:

- Evitar el uso de un lenguaje técnico, florido o vago.
- Evitar ser muy breve.
- Evitar incluir mucho detalle.
- Utilizar palabras simples, familiares al lector, es decir, escribirá en el idioma que el lector entiende.

### **Exactitud**

La Exactitud, es esencial en todo Informe, no solamente en lo referente a cifras, sino en cuanto a hechos. El contenido del Informe debe estar sustentado en evidencias susceptibles de ser demostradas en cualquier circunstancia; por consiguiente, el Informe no debe contener conceptos errados. La misión del auditor respecto a la exactitud, es presentar información digna de creencia y confiabilidad, es decir que no genere duda, porque si esto último ocurriera, el Informe perdería su validez y como consecuencia podría devenir en demérito para el profesional.

## **Concisión**

El hecho de que un Informe sea conciso, no significa que su contenido sea corto, lo que se quiere es que su contenido sea breve, ya que muchos informes pueden ser amplios porque las circunstancias así lo requieren; sin embargo no deben incluir hechos impertinentes, superfluos o insignificantes.

El Informe conciso no debe contener conceptos que no ayudan a entender el tema principal del informe, es decir, no debe incluir demasiado detalle que afecte el concepto principal del informe.

Es oportuno considerar, que por lo general el informe debe ser conciso como los que se presentan a la alta dirección y más detallado cuanto se presenta a otros niveles inferiores.

Los informes deben ser breves por lo siguiente:

- Su preparación es menos costosa.
- Los informes largos pueden ser algo complicados y difíciles de analizar, además por lo general no tienen una organización uniforme.
- La verborrea generalmente da énfasis a detalles sin mayor trascendencia.
- Los informes largos provocan comentarios indebidos o dan una mala impresión sobre su falta de operatividad.

## **Oportunidad**

Los Informes, deben ser oportunos, de modo tal que la administración de la empresa pueda tomar acción inmediata; aún cuando la auditoría no haya sido concluida, debe informarse a tiempo para que se vaya apreciando el progreso alcanzado y dar a conocer los hechos sobresalientes, porque de otra forma, los informes atrasados pierden valor a pesar de que hubieran sido muy bien preparados; en consecuencia los asuntos pendientes de solución que ocasionan demoras, deben tratarse a su debido tiempo durante el trabajo de campo; y es preferible sacrificar la forma de su presentación, en beneficio de la oportunidad, en casos especiales.

## **Utilidad**

El Informe es útil cuando informa lo que la empresa solicitó, es decir, si el contrato fue examinar la gestión y control de los valores, pues debemos informar sobre esa área, de tal manera que la empresa conozca la situación, los problemas, las conclusiones, recomendaciones y otros aspectos de interés; esto es justamente lo que el informe debe satisfacer realmente para que la empresa pueda tomar decisiones adecuadas y, en consecuencia se aprecie la utilidad del informe; sobre el particular, es bueno recalcar que toda deficiencia comentada, debe ir acompañada de su correspondiente recomendación.

Además es bueno considerar que, un informe será útil sí:

- Reúne los otros requisitos señalados para su redacción como: claridad y simplicidad, exactitud, concisión, oportunidad, tono constructivo, sustentación adecuada e integridad.
- Cumple el siguiente principio: Sabiduría es saber que hacer; habilidad es saber como hacerlo, pero el mérito radica en persuadir a otra persona a que lo haga.

## **Tono Constructivo**

El Informe, debe tener un Tono Constructivo apropiado a la circunstancia para la cual fue solicitado, con esto queremos significar que, deben tomarse en consideración las virtudes de la cortesía y el respeto; además no deben menospreciarse los métodos de trabajo o cualquier accionar del cliente, no debe utilizarse jerga y, es preferible omitir el nombre de las personas involucradas e indicar solamente sus cargos. Deberá tenerse cuidado en seguir una misma forma de redacción a lo largo de todo el informe; generalmente se escribe en tercera persona; y los títulos o encabezamientos de las observaciones deben llamar la atención hacia una inmediata corrección o acción de parte de la empresa auditada.

## **Sustentación adecuada**

El Informe debe basarse en evidencias, las mismas que deben estar amparadas en documentos, pruebas u otros elementos de juicio objetivos, que permitan demostrar

la validez de las observaciones; así mismo esa objetividad debe incluir una clara diferenciación entre lo que son: hechos, opiniones y, declaraciones.

### **Integridad**

Además de las características o requisitos ya indicados, el informe debe ser Integral, es decir, no debe emitirse informes por separado, de otros especialistas; además debe contener todos los elementos o partes que lo integran, desde la introducción hasta las recomendaciones, con el fin de tener una información completa.

Para que el auditor pueda redactar un informe de auditoría, no importa el objetivo que haya tenido esta, este debe seguir un grupo de pasos estructurales que le permitan al lector entender el contenido con mejor facilidad,

### **Estructura del informe**

No existe una Estructura modelo en la redacción del Informe de auditoría, ya que es muy difícil opinar uniformemente, sobre una gran variedad de actividades administrativas de diferente alcance, que no tienen una misma base inicial y final, de ahí que consideramos que el informe puede contener al menos la siguiente estructura.

**Encabezamiento:** En esta sección se consigna el nombre y dirección del Ministerio, así como lugar y fecha de la emisión, en esta sección se plasma la siguiente información. Número de la Orden de Trabajo que dio origen a la auditoría, Código (si lo tiene), nombre y dirección de la entidad auditada, Tipo de auditoría, fecha de inicio y terminación, y unidad organizativa o personal que ejecutó la auditoría.

**Introducción:** Consiste en la descripción en forma narrativa de los aspectos relativos a la empresa o entidad auditada, es la Información introductoria que se presenta. Expone los Antecedentes, Objetivo, Alcance y Naturaleza de la Empresa a examinar. Las deficiencias o irregularidades encontradas durante el examen, debiendo contener **Observaciones:** Las Observaciones de la Auditoría son las informaciones que el auditor presenta sobre en forma clara y lógica los asuntos de importancia suficientemente comprensible para los que tienen que ver con el informe. Todas las

observaciones deberán ser objetivas, basadas en hechos y respaldadas en los Papeles de Trabajo.

**Conclusiones:** Constituyen el resumen de las Observaciones sobre las irregularidades y deficiencias que son el producto del juicio profesional del auditor. Las conclusiones serán objetivas, basadas en hechos reales y adecuadamente respaldadas en los papeles de trabajo. Las conclusiones son enumeradas y presentadas en orden de importancia haciendo mención, si fuera necesario del nombre de los responsables que han incurrido en falta.

**Resultados:** Son las pruebas concretas reunidas por el auditor para cumplir los objetivos de la auditoría, el jefe de grupo o personal designado para realizar la auditoria, determina los hechos que de acuerdo con su importancia deben incluirse en el informe.

Los comentarios deben ser precisos y organizados, reflejando siempre qué legislación o normativa se viola, estas pueden ser interna o externa

Siempre que sea posible, se cuantifican las deficiencias que por magnitud e importancia deban resaltarse. Asimismo, se debe reflejar en cada caso el por ciento que representa la muestra del universo de partidas o artículos que conforman el tema.

**Recomendaciones:** Las recomendaciones que presenta el auditor, luego de terminar de examinar el conjunto de operaciones y actividades de la organización, las considera como sugerencias positivas que tienen por finalidad la solución de los problemas para coadyuvar a la eficiencia de la administración. Siempre deben consignarse de forma general e inclusive, sólo aquellas que sean cumplibles, exponiéndose de manera constructiva. Expresando, además, las posibles medidas a tomar para dar solución a las deficiencias contenidas en el informe.

### **3.2.5 Seguimiento**

La organización objeto de auditoria, junto al auditor o personal responsable de la actividad verificativa, deberá efectuar un seguimiento de los hallazgos y recomendaciones significativos detectados durante el examen de auditoria. El informe de auditoría debe revelar el estado de esos hallazgos y recomendaciones.,

ya que la administración de la entidad auditada es responsable de resolver los hallazgos e implementar las recomendaciones pertinentes.

Los problemas encontrados al finalizar la auditoría, expuestos en el "Informe de Auditoría" con sus correspondientes recomendaciones, deberán fluir y convertirse en acciones.

Esta Etapa, tiene el objetivo de desarrollar o rediseñar, en caso de que la hubiere, una política de seguimiento sobre la base de los problemas encontrados por la auditoría de valores, y a través de esta garantizar la continuidad de este proceso en la organización. La definición de "política" que da el diccionario de la Real Academia Española, la define como: *"Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado."*

Las políticas se desarrollan sobre la base de las deficiencias detectadas en una organización, en el caso de la auditoría de valores, estos constituyen, el conjunto de problemas identificados como resultados del proceso. Estos serán los principios, guías, o marcos de actuación para la gestión en la organización.

### **3.2.7 Indicadores para la evaluación de la auditoría de valores.**

Para llevar a cabo el proceso de auditar valores, se hace necesario un conjunto de indicadores que de forma general permitan medir el cumplimiento de los diferentes aspectos relacionados con el desarrollo de los valores en la organización, como pueden ser:

- La declaración de los valores.
- La participación de los trabajadores en la determinación de los mismos.
- Que los valores estén plasmados en la Misión, Estrategia y Objetivos de la organización.
- Reflejo de los valores en los documentos publicitarios y de proyección de la imagen de la entidad.
- Definición de procedimientos para lograr la alineación con los valores.
- Que existan procedimientos de seguimiento y control de la gestión de los valores.
- Percepción de los clientes, acerca de los valores de la organización.

- La correspondencia entre los valores declarados y los percibidos en la realización de la auditoría, entre otros aspectos.
- Cumplimiento por parte de las organizaciones de los indicadores del turismo sostenible.

No significa que éstos sean los únicos que se puedan utilizar, cada empresa tiene sus peculiaridades, queda a criterio del auditor aquellos indicadores que considere más convenientes aplicar en las organizaciones seleccionadas.

A continuación se ofrece una explicación sobre la propuesta de indicadores a tener en cuenta en la realización de la auditoría.

### **Propuesta de indicadores para auditar los valores en una organización:**

#### 1. Declaración de un conjunto de valores esenciales en la organización.

Para auditar los valores organizacionales lo primero que se debe evaluar es que los valores existan y que hayan sido creados desde la propia organización. La cultura de cada grupo de trabajo genera sus propios valores y está en correspondencia con su teatro de operaciones y con el conjunto de actores que en él trabajan.

El auditor examinará si los directivos de las organizaciones, han orientado el desarrollo de un proceso de determinación grupal de las creencias y valores asociados a la cultura organizacional, con la definición de las normas de comportamientos asociadas.

En el proceso de determinación grupal de las creencias y valores el auditor debe realizar las siguientes actividades:

- Determinar cuáles son los valores existentes en la actualidad en la organización (declarados o no en las estrategias de cada organización).
- Analizar qué valores de los actuales, (declarados o no en las estrategias de cada organización), constituyen barreras al desarrollo de la cultura de la organización.
- Plantear qué nuevos valores son necesarios desarrollar desde el enfoque de las características de la organización.



- Formular y reformular, para los nuevos y ya existentes valores, las normas de conductas asociadas al desarrollo de la cultura organizacional.

## 2. Participación de los trabajadores en la declaración de los valores de la organización.

Los trabajadores juegan un papel importante en la declaración de los valores de la organización, por lo que es necesario que se traduzcan a todos los trabajadores y que cada uno comprenda como se instrumenta cada valor en su puesto de trabajo.

Los directivos deben tener en cuenta las opiniones de los trabajadores en la declaración de los valores de la organización, ya que estos son la imagen de la misma.

En el proceso de obtención de evidencia, el auditor obtendrá las opiniones de los trabajadores, con el objetivo de comprobar la participación en la declaración de los valores, realizando las siguientes actividades:

- Entrevistas a los trabajadores sobre sus creencias y percepciones acerca de los valores existentes en la organización.
- Participación en los debates entre todos los niveles de la organización, en Asambleas Generales y/o por áreas operacionales, sobre la conformación de los valores organizacionales.

## 3. Que los valores estén plasmados en la Misión, Estrategia y Objetivos de la organización.

Los valores organizacionales se manifiestan en todas las fases del proceso de dirección y en especial en el proceso de toma de decisiones, por lo que en la identificación y selección de la misión, visión, objetivos, metas y estrategias de la organización están reflejados éstos. Por lo que se hace necesario la revisión de la estrategia de las organizaciones así como otros documentos de la empresa donde deban estar implícitos sus valores.

## 4. Documentos publicitarios y de proyección de la imagen de la entidad.

La organización debe realizar un programa de publicidad donde se encuentren implícitos sus valores, el cual se puede sustentar en la utilización de medios gráficos como carteles y folletos, ubicados en murales y manuales de la organización. Por lo que es necesaria la revisión del flujo de información y la eficacia de los medios utilizados

#### 5.Procedimientos para lograr la alineación con los valores.

Para lograr la alineación de todos los miembros de la organización, en función de asumir un comportamiento coherente con los valores, los dirigentes, portadores de éstos, deben:

- Evaluar periódicamente el desarrollo de estos valores, a partir de la conducta cotidiana de los miembros y el comportamiento en los resultados de los criterios de medida.

#### 6. Que existan procedimientos de seguimiento y control de la gestión de los valores.

Comprobar los mecanismos de seguimiento y control que utilizan las organizaciones para la gestión de sus valores, con el objetivo de verificar si son los más adecuados, así como, si se aplican realmente.

#### 7. Percepción de los clientes acerca de los valores de la organización.

Valoración que los clientes tienen acerca de la coherencia que existe en la organización, entre los valores que se proclaman y las conductas y comportamientos de sus miembros.

#### 8. La correspondencia entre los valores declarados y los percibidos en la realización de la auditoría, entre otros aspectos

Al terminar la auditoria el auditar debe estar en condiciones de opinar sobre la coincidencia o la falta de esta, entre los valores declarados en las estrategias de las organizaciones vinculadas a la actividad turística y los percibidos en la realización de la auditoría.

## 9, Cumplimiento por parte de las organizaciones de los indicadores del turismo sostenible.

El auditor debe comprobar que los valores expresados en las estrategias de las organizaciones y percibidos en la cultura actual y deseada, por parte de los integrantes de las organizaciones vinculadas a la actividad turística, deben estar enfocados al cumplimiento de los indicadores para el turismo sostenible.

### **3.3 Resultados de la Validación de la propuesta metodológica para auditar los valores organizacionales para el turismo sostenible.**

Para validar la propuesta metodológica se utilizó el método de evaluación, a través del criterio de expertos, el cual utiliza como fuente de información un grupo de personas a las que se supone un conocimiento elevado del tema que se va a tratar. (Ramirez, 1999; Campistrous y Rizo, 1998) y consultado por Ortiz 2007.

El método en cuestión se puede aplicar utilizando diferentes metodologías para evaluar la opinión de los expertos, dentro de las que se encuentran: La de preferencias; Delphi y la de comparación por pares, esta última es la que se utiliza en este trabajo.

Para la implementación del método se siguieron los siguientes pasos:

#### **1. Definición del objetivo**

Validar la propuesta metodológica para auditar los valores organizacionales para el turismo sostenible, mediante la metodología de comparación por pares.

#### **2. Selección de los expertos**

Este paso se puede ejecutar a través de diferentes procedimientos, en este caso se utiliza la autovaloración de los expertos, mediante la cual la persona, responde a un cuestionario (**ver anexo VII**), que tiene dos partes, la primera recoge el criterio de argumentación, desde el punto de vista profesional, y la segunda, recoge el criterio de conocimiento y las fuentes que le permiten argumentar los criterios acerca del tema propuesto. La cantidad de expertos a seleccionar, según Ramírez (1999), para que el error que se cometa tienda cada vez a ser más pequeño, debe ser entre 15 y 30, en este trabajo es de 25.

En este sentido, los principales resultados son los siguientes:

- ❖ El 90% de los encuestados poseen más de 5 años de experiencia vinculados a la auditoria **(ver anexo VII)**.
- ❖ De un total de 25 individuos propuestos como posibles expertos, el 88% resultó seleccionado, esta conclusión se obtuvo después de calcular el coeficiente de competencia (K), el cual, en un primer momento, muestra que 19 de los encuestados clasifican como alto, posteriormente se halla un K promedio, cuyo valor es 0,85<sup>29</sup>, y da la posibilidad de incluir como expertos, al los otros tres sujetos categorizados como medio **(ver anexoVIII.1)**

### **3. Recopilación de la información**

Se elabora un documento que se envía a los 22 expertos, el cual contiene un resumen y descripción de la propuesta metodológica, que sirven de base para dar respuesta al cuestionario que se anexa, el cual debe brindar la información necesaria, para cumplir el objetivo propuesto **(Ver anexo IX)**.

### **4. Procesamiento de la información**

El método de experto que se utiliza es el de comparación por pares, el cual hace uso de las frecuencias absolutas y relativas, que se obtienen de las opiniones de los expertos consultados, para obtener los puntos de corte, éstos se utilizan en la determinación de la categoría evaluativa que se le otorga a cada fase de la estrategia metodológica, según los criterios a evaluar (importancia, factibilidad y adaptabilidad) **(ver anexo X.1)**

En cuanto a las preguntas, que dan la posibilidad de nuevas sugerencias, a partir de las consideraciones de los expertos, se aplicó el cálculo de la frecuencia relativa, para el análisis de las respuestas.

### **5. Análisis de los resultados:**

El criterio que corresponde a la importancia de las diferentes fases de la estrategia metodológica se obvia del procesamiento de los resultados, ya que no existen

---

<sup>29</sup> Valor que se encuentra entre 0,8 y 1, rango establecido como competencia alta, según el método.

discrepancias en las opiniones de los expertos, al ser evaluadas por el 100% de ellos, en la categoría de alta.

En cuanto a la factibilidad y adaptabilidad de las fases se obtuvo la categoría de alto, lo cual permite concluir que es válida, desde el punto de vista empírico, la propuesta formulada en la estrategia metodológica **(Ver anexo X.1, al final)**.

Respecto a las preguntas que aparecen en el cuestionario de validación **(ver anexo IX)**, existe una opinión generalizada por parte de los expertos, en cuanto a:

- No se debe incluir ninguna otra fase.
- El ordenamiento de los pasos se corresponde con los objetivos de cada fase.
- Las acciones y procedimientos son coherentes con sus respectivos pasos.

### **Conclusiones parciales del Capítulo III.**

1. Para poder implementar la propuesta metodológica, que permita la sistemática evaluación del desarrollo de los valores que requiere una cultura organizacional para un turismo sostenible, es necesario que estén creadas las siguientes premisas:
  - Dominio teórico-conceptual de la DPV en todos los niveles de la organización.
  - La declaración de un conjunto de valores esenciales en la organización.
  - Concientización por los integrantes de la organización de los valores que se proclaman.
  - Dirección enfocada en valores.
2. La propuesta metodológica está orientada para que se ejecute en cuatro niveles de la organización :
  - A nivel de Funcionamiento de la organización.
  - A nivel de la alta dirección.
  - A nivel de los mandos intermedios.

- A nivel del núcleo de operaciones (Proveedores, trabajadores y clientes).
3. Para llevar a cabo el proceso de auditar valores se hace necesario un conjunto de indicadores que permitan medir el cumplimiento de los diferentes aspectos relacionados con el desarrollo de los valores en la organización, como pueden ser :
- Declaración de un conjunto de valores esenciales en la organización.
  - Participación de los trabajadores en la declaración de los valores de la organización.
  - Que los valores estén plasmados en la Misión, Estrategia y Objetivos de la organización.
  - Reflejo de los valores en los documentos publicitarios y de proyección de la imagen de la entidad.
  - Definición de procedimientos para lograr la alineación con los valores.
  - Que existan procedimientos de seguimiento y control de la gestión de los valores.
  - Percepción de los clientes acerca de los valores de la organización.
  - La correspondencia entre los valores declarados y los percibidos en la realización de la auditoría, entre otros aspectos.
  - Cumplimiento por parte de las organizaciones de los indicadores del turismo sostenible.

## CONCLUSIONES GENERALES

- 1- El análisis de la bibliografía consultada nos permite afirmar que para lograr el desarrollo de los valores de la cultura organizacional, no basta solo con proponerse determinar un conjunto de estos, si no, que es necesario evaluar la evolución de los mismos mediante el proceso denominado Auditoría de valores.
- 2- El diagnóstico realizado en las organizaciones vinculadas a la actividad turística en la zona de Viñales, permitió identificar un grupo de hechos que muestran que no existen mecanismos para evaluar y controlar los valores organizacionales, lo que puede propiciar el origen de antivalores que pueden influir de forma negativa en la consolidación de la cultura organizacional y en el cumplimiento de los objetivos propuestos
- 3- El diseño de la propuesta metodológica, para auditar los valores asociados a una cultura organizacional en el turismo sostenible, estructurada en cinco etapas, que a su vez contienen un conjunto de pasos, acciones y procedimientos, contribuirá, como una herramienta de valoración y apoyo, a solucionar el problema científico que se plantea en esta investigación.
- 4- Para implementar la auditoría de valores, como instrumento de la dirección enfocada en valores, es preciso se cumplan determinadas premisas, que se establezcan un conjunto de indicadores evaluativos y que se ejecute el examen de auditoría en los cuatro niveles básicos de la organización:
  - A nivel de Funcionamiento de la organización.
  - A nivel de la alta dirección.
  - A nivel de los mandos intermedios.
  - A nivel del núcleo de operaciones (Proveedores, trabajadores y cliente)
- 5- La validación de la metodológica que se presenta en este trabajo se realiza a través de la aplicación del método de expertos, en su modalidad de comparación por pares, la que aporta como resultado final una categoría evaluativa máxima (alta), en los diferentes criterios propuestos (importancia,

factibilidad y adaptabilidad), para cada una de las fases en que se estructura la misma.



## RECOMENDACIONES

Se recomienda a la dirección del Gobierno Municipal:

1. Que la auditoria de valores organizacionales forme parte del programa de auditorías internas, que desarrollan las Unidades de Auditoría Interna del municipio, dado que sus resultados permiten contribuir, a los procesos de mejora continua del desempeño global de las organizaciones.
2. Implementar en las organizaciones vinculadas al turismo, la propuesta metodológica para auditar los valores de la organización, para que los auditores internos logren una correcta evaluación de los valores organizacionales existentes, necesaria para una cultura organizacional en el turismo sostenible.
3. Aumentar las acciones de preparación en los directivos de las organizaciones objeto de estudios, con el objetivo de incrementar su conocimiento acerca del papel que juegan, en la formación de la cultura organizacional para un turismo sostenible.
4. Establecer de forma general los mecanismos de retroalimentación con los clientes y proveedores que permitan detectar oportunamente las desviaciones que pudiesen ocurrir en cada uno de los pasos de las ventas o servicios prestados. A través de la aplicación de encuestas, entrevista, observación, contactos con los clientes, visitas a clientes y proveedores potenciales, etc.). que permitan la posibilidad de obtener elementos para evaluar los valores con los que se están trabajando en la organización.

## BIBLIOGRAFÍA.

1. **Acevedo, M.** (1980). Geografía Física de Cuba. Tomo I. La Habana, Cuba. Editorial Pueblo y Educación. 313 p.
2. **Alabart, Y.** (2001). Análisis histórico del comportamiento de algunas variables de la cultura empresarial en Cuba y su relación con el Perfeccionamiento Empresarial. Ponencia presentada en el III Taller Internacional de Gestión Empresarial. Holguín. 20p.
3. **Alabart, Y.** (2003). Contribución al Diagnóstico de la Cultura Organizacional, en el sector empresarial cubano. Tesis en opción al grado Científico de Doctor. Ciudad de la Habana.
4. **Alpízar Fernández, R.** (2004). "Modelo de Gestión para la Formación y Desarrollo de los Directivos Académicos en la Universidad de Cienfuegos", Tesis en opción del Grado de Doctor, Universidad de Cienfuegos.
5. **Arana M. Y N. Batista** (2000). La educación en valores: una propuesta Pedagógica para la formación profesional. Informe de investigación, ISPJAE.
6. **Avendaño, R, A. Minujin** (1992). Una Escuela Diferente. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, Cuba.
7. **Batista Tejeda, N.** (2001). "Concepción metodológica de educación en valores para su diseño curricular en las carreras de Ciencias Técnicas".Tesis doctoral. ISPJAE.
8. **Barreras Cedeño I.** Propuesta metodológica para la determinación de los valores organizacionales Disponible en:  
[http://www.monografia.com/trabajo20/valores\\_organizacionales/valores\\_organizacionales](http://www.monografia.com/trabajo20/valores_organizacionales/valores_organizacionales), [Consultado: 9 de Octubre de 2009].
9. **Baxter, E.** (1989). La formación de valores: una tarea pedagógica. EdPueblo y Educación, La Habana.
10. **Baxter, E.** (2001). La educación en valores: Papel de la escuela (Conferencia temática). Evento Internacional de Pedagogía, Palacio de las Convenciones. La Habana.

11. **Baxter, E.** (2003). Cuándo y cómo educar en valores. Ed. Pueblo y Educación. La Habana.
12. **Baxter, E.** (2003). La educación en valores. Tarea principal de la escuela, la familia y la sociedad. Conferencia central. Congreso Pedagogía 2003. Material inédito. La Habana.
13. **Bretones, F. D. y Silva, M.** (2009). Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendedor. En F. D. Bretones (coord.) *Comportamiento emprendedor en el ámbito universitario: personas y sociedad*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada. pp. 93-109.
14. **Bretones, F. D. y González, M. J.** (2009, en preparación). Well-being, values and responsibility among a sample of Mexican workers.
15. **Bolívar C, Sánchez E, García S.** Gran Centre Granollers: un caso genuino de dirección por valores Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/65/cb/ArticuloCasoGCGV9.pdf> [Consultado: 22 de diciembre de 2009].
16. **Cañedo Andalia, R y Guerrero Pupo, J.C.** "Dirección por valores: una gestión con la persona como centro. Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol17\\_2\\_08/aci02208.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol17_2_08/aci02208.htm) [Consultado: 9 de Septiembre de 2009].
17. **Carmona, Mayra.** (2001) La Auditoría Interna de Gestión. Aspectos Teóricos. El Caso Particular Cubano. UPR. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias, Universidad de Pinar del Río.
18. **Díaz Bretones, F. y Rodríguez Fernández, A.** (2003). *Selección y formación de personal*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada;
19. **Flores Konja J. y Gutiérrez Huby A.** (2007), Labor del Auditor ante la Auditoría de gestión. Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol17\\_2\\_08/aci02208.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol17_2_08/aci02208.htm)

20. **Fuenzalida R** (2001) "VALORES ORGANIZACIONALES "Disponible en: [http://www.planvital.cl/rec\\_enec2001.-html#recursos\\_humanos\\_y\\_gestión](http://www.planvital.cl/rec_enec2001.-html#recursos_humanos_y_gestión). Consultado: 20 de septiembre de 2009].
21. **García, S. y Dolan, S.**(1997).La dirección por valores. Macgraw-Hill Interamericana. España. S.A.
22. **Iñiguez A.** La dirección por valores en las organizaciones sanitarias. Disponible en:[http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol17\\_2\\_08/aci02208.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol17_2_08/aci02208.htm)  
[Consultado: 22 de diciembre de 2009].
23. **Miranda, A., de, Torras, O. y González, J.,** (1982), Auditoría de las Empresas Socialistas. Tomo I, Cuba, Editorial Combinado Poligráfico Juan Marinello, Pág.4
24. **Ortiz, Ordaz, F,** (2007), estrategia metodológica para desarrollar los valores asociados a una cultura organizacional, en el turismo sostenible, estudio de caso: zona turística de viñales, Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias, Universidad de Pinar del Río
25. **Ortiz Ordaz, F. y Camargo Toribio, I. A.** (2007). Propuesta de valores a desarrollar para la implementación de un modelo turístico sostenible, en Viñales. En: Revista Electrónica Avances. CITMA, Pinar del Río <http://www.avance.pinar.cu/>. (Consultado: 22 de Diciembre de 2009)
26. **Pampillo, L.** (2001). Una estrategia metodológica para la formación de valores en secundaria básica. Tesis en opción al Título de Master. Pinar del Río.
27. **Peiró, J. M.** (1990). Organizaciones: Nuevas perspectivas psicológicas. Edit. PPU, S.A. Barcelona.
28. **Ponjuan Dante G.** (2002) Papel de la colaboración entre líderes de varios sectores para la creación de una Cultura internacional. Disponible en: <http://www.nclis.gov/libinter/infolitconf&meet/papers/ponjuan-fullpaper.pdf>  
[Consultado: 9 de diciembre de 2009].
29. **Pupo Rodríguez, N. y de la Rúa Batistapau, M.** Fundamentación para una propuesta para la formación y desarrollo de los valores .Disponible en

[:http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/fordesval.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/fordesval.htm). (Consultado 29 de Noviembre de 2009)

30. **Robbins, S.** (1999). Comportamiento Organizacional. Octava edición. Prentice Hall. Méjico.

31. **Rodríguez Saborit, R.** Auditoría Constituyente de Valores: diagnóstico imprescindible para la formación de los valores en la actividad laboral. Un análisis concreto en una empresa cubana de la ciudad de Villa Clara.

Disponible en <http://www.sicbasa.com/rienda/eventosvirtuales2008/pom/rrs.doc> (consultado 20 de Noviembre de 2009.)

32. **Sheridan, J.** (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 1036-1056

# **ANEXOS**

## **Anexo I.1**

### **Relación de organizaciones sociales del territorio de Viñales.**

#### **La Dirección Municipal de Cultura.**

Cuenta con 6 instituciones y 3 establecimientos de ARTEX.

- Una Casa de Cultura
- Una Galería de Arte
- Una Librería
- Dos Cines
- Una Biblioteca ( con dos sucursales)
- Un Museo ( con dos sucursales)

#### **La Dirección Municipal de Educación.**

Cuenta con 50 instalaciones.

- 2 Círculos infantiles
- 39 Escuelas primarias
- 1 Escuela Especial
- 2 ESBU
- 1 ESBECE
- 1 IPUEC
- 1 Escuela de Oficio
- 3 Centros de Adultos

Existen además, cuatro Sedes Municipales por concepto de Universalización.

- Cultura Física
- Universidad de Pinar del Río
- Pedagógico
- Ciencias médicas

## **Anexo I.1 Continuación.**

**Dirección Municipal de Salud** cuenta con:

- 2 policlínicos Comunitarios docentes
- 47 consultorios médicos
- 2 hogares maternos
- 1 casa del abuelo
- 1 UMHE (Higiene y epidemiología)
- 6 farmacias comunitarias
- 4 departamentos de Estomatología
- 1 Óptica

## Anexo II

### Encuesta realizada para obtener la información sobre los controles de los valores en las organizaciones.

#### Encuesta 1

**Objetivo:** Evaluar el estado actual de los valores organizacionales en las organizaciones vinculadas a un turismo sostenible en viñales.

Se está realizando un estudio sobre la gestión de los valores organizacionales y se necesita tu colaboración para la realización de esta investigación, sus criterios y valoraciones son muy valiosos para poder determinar el estado actual, ¡gracias por su colaboración!

1. ¿Cómo ud. Considera la divulgación que realiza el centro de los valores organizacionales que deben ser compartidos por todos?

\_\_\_ Excelente \_\_\_ Buena \_\_\_ Regular \_\_\_ Mala \_\_\_ No se realiza

2. ¿Cómo cree usted que influye la gestión de valores positivos en el cumplimiento de los objetivos trazados para su área de trabajo?

\_\_\_ Apoyando el cumplimiento \_\_\_ Retrazándolo \_\_\_ No influye

3. ¿Como catalogaría usted la gestión de valores en su área de trabajo?

\_\_\_ Excelente \_\_\_ Buena \_\_\_ Regular \_\_\_ Mala \_\_\_ No se realiza

4. Los valores declarados de la organización se corresponden con el modo de actuar de las personas:

\_\_\_ En gran medida \_\_\_ De cierta forma \_\_\_ Muy poco \_\_\_ No se corresponden

5. ¿Cuales considera usted que son los valores que se gestionan en su Organización.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Cómo usted considera el nivel de participación del personal en la selección de valores a compartir en su centro de trabajo?

\_\_\_ Adecuado \_\_\_ Regular \_\_\_ Muy pobre \_\_\_ No participativo

7. ¿En la estrategia de la organización se ofrecen vías o mecanismos que faciliten gestionar los valores?

\_\_\_ Varias \_\_\_ Muy pocas \_\_\_ No se ofrecen

8. ¿Qué consideraciones tiene usted sobre los instrumentos de dirección para gestionar valores en cada una de las áreas de la organización?

\_\_\_ Existen y se aplican.

\_\_\_ Existen y no se aplican.

\_\_\_ No existen pero se tiene conocimiento sobre algunos de ellos.

\_\_\_ No se conoce nada sobre ningún tipo de instrumento para gestionar valores.



## Anexo II. Continuación

9. De los siguientes problemas cual cree usted que sea el que más afecta actualmente la gestión de valores en la organización.

☐ No comunicar y sensibilizar.

☐ No implicarse.

☐ No conocer el contenido del valor a partir de su conceptualización.

☐ No correspondencia de los valores con las necesidades del área y las características de los trabajadores.

10. ¿Cree usted necesario o aceptaría un cambio en la forma de gestionar los valores en su organización?

☐ Si ☐ No

11. ¿Se aplica en su área de trabajo algún instrumento para controlar los valores?

☐ Si ☐ No

12. Conoce usted algún procedimiento de control utilizado por la organización para evaluar el comportamiento de los valores

☐ Si ☐ No

13. ¿Conoce usted si se planifican acciones para el fortalecimiento de los valores en los trabajadores del centro?

☐ Si ☐ No

14. ¿Existen mecanismos de seguimiento y control a la formación de valores en su área de trabajo?

☐ Si ☐ No

Anexo III

Cálculo del tamaño de muestra y selección de la tabla de números aleatorios

Fórmula 1: Tamaño de muestra total

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{1-\alpha/2}}{d}\right)^2 P(1-P)}{1 + \frac{1}{N}\left(\frac{Z_{1-\alpha/2}}{d}\right)^2 P(1-P) - \frac{1}{N}} = 13$$

Fuente: Calero A., 2003, p. 61 (Citado por Ortiz, 2007)

d: error máximo permisible  
d= 0.1  
p: probabilidad de éxito  
p= 0.5  
α: nivel de significación  
α= 0,10

N: Tamaño de la población  
N= 17  
n: Tamaño de muestra

Tabla de Números Aleatorios (pág. 13)

Secuencia

	1-4	5-8	9-12	13-16	17-20	21-24	25-28	29-32	33-36	37-40
1	23 15	75 48	59 01	83 72	59 93	76 24	97 08	86 95	23 03	67 44
2	05 54	55 50	43 10	53 74	35 08	90 61	18 37	44 10	96 22	13 43
3	14 87	16 03	50 32	40 43	62 23	50 05	10 03	22 11	54 38	08 34
4	38 97	67 49	51 94	05 17	58 53	78 80	59 01	94 32	42 87	16 95
5	97 31	26 17	18 99	75 53	08 70	94 25	12 58	41 54	88 21	05 13
6	11 74	26 93	81 44	33 93	08 72	32 79	73 31	18 22	64 70	68 50
7	43 36	12 88	59 11	01 64	56 23	93 00	90 04	99 43	64 07	40 36

## Anexo III.1

### Cálculo de tamaño de muestra total y por estratos

#### Fórmula 1: Tamaño de muestra total

$$n = \frac{\left( \frac{Z_{1-\alpha/2}}{d} \right)^2 P(1-P)}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{Z_{1-\alpha/2}}{d} \right)^2 P(1-P) - \frac{1}{N}} = 339$$

**Fuente:** Calero (1978: 55)

d: error máximo permisible

d= 0.05

p: probabilidad de éxito

p= 0.5

$\alpha$ : nivel de significación

$\alpha$ = 5%

N: Tamaño de la población

N= 2896

n: Tamaño de muestra total

#### Fórmula 2: Tamaño de muestra por estratos

$$n_h = n * N_h / N$$

**Fuente:** Asignación proporcional, Calero (1978: 62)

h: i-ésimo estrato

$n_h$ : Tamaño de muestra del estrato h.

$N_h$ : Tamaño de la población del estrato.

## Anexo III.2

**Tabla 1 Resultados del tamaño de muestra para cada estrato**

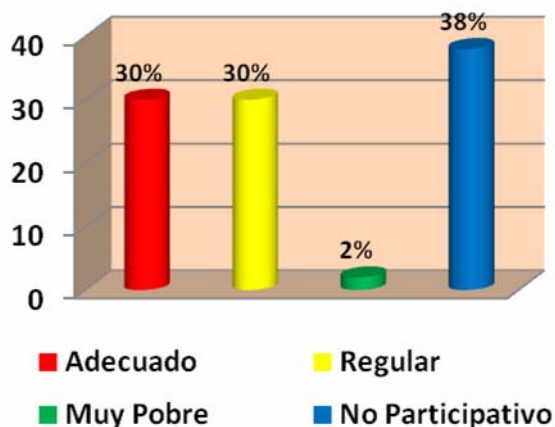
<b>Entidades</b>	<b>N<sub>h</sub></b>	<b>n<sub>h</sub></b>
Parque Nacional Viñales	43	5
E.F.I Viñales	743	87
Gobierno Municipal	76	5
Restauran. Casa de don Tomás	20	4
Empresa hotel viñales	188	22
Dirección de Comunales	116	14
Plaza Polo Montañés	26	8
Empresa de Comercio	355	43
Educación Municipal	1118	124
Restauran Cueva del indio	32	4
Restauran el Mural	46	4
Cultura Municipal	118	14
El palenque de los Cimarrones	38	4

**Fuente:** Elaboración propia, a partir de la fórmula de asignación proporcional, Calero (1978: 62)

### Anexo III.3

## Resultados de la encuesta del diagnostico en las organizaciones para conocer el comportamiento de los valores

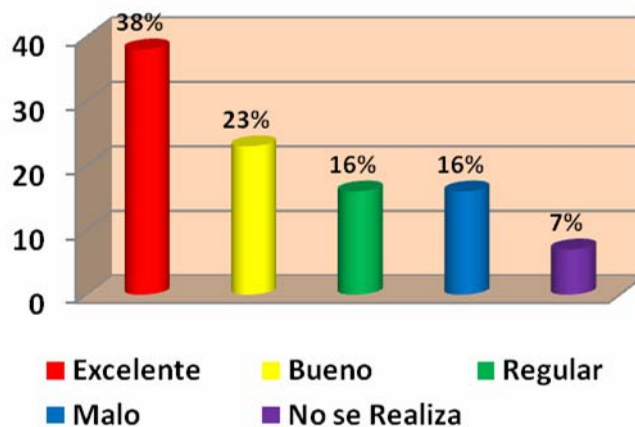
Participación del personal en la Identificación de los valores



**Figura 2.1** Participación de los trabajadores en la selección de los valores de la organización.

**Fuente:** Elaboración propia a partir del resultado de la encuesta.

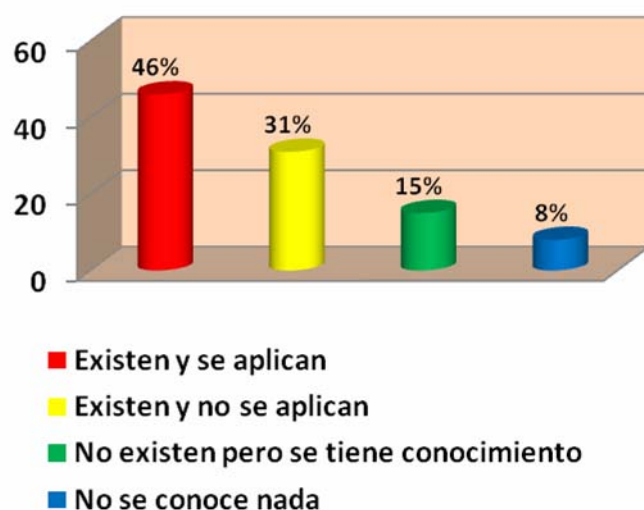
Divulgación de los Valores



**Figura 2.2** Divulgación de los valores en las organizaciones encuestadas.

**Fuente:** Elaboración propia a partir del resultado de la encuesta.

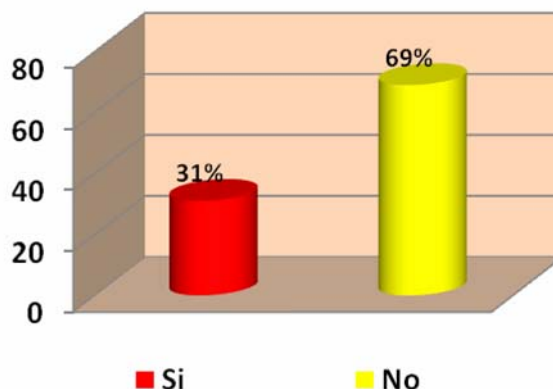
Instrumentos utilizados para gestionar los valores



**Figura 2.3** Instrumentos utilizados para gestionar los valores en las organizaciones encuestadas.

**Fuente:** Elaboración propia a partir del resultado de la encuesta.

Procedimiento de Control



**Figura1.4** Procedimiento utilizados para controlar los valores en las organizaciones encuestadas.

**Fuente:** Elaboración propia a partir del resultado de la encuesta

## **Anexo IV**

### **Entrevista a directivos de organizaciones vinculadas a la actividad turística.**

#### **Objetivos:**

Conocer la concepción que tienen los principales dirigentes de las organizaciones vinculadas a la actividad turística, acerca de cuál es el papel que ellos juegan en la formación y desarrollo de los valores de la organización..

#### **Cuestionario.**

1. ¿Tiene en cuenta la alta dirección de la organización en el proceso de selección de los valores, los criterios, expectativa e intereses personales de los trabajadores?
2. ¿Sabe que papel juegan los valores en la cultura y el clima de la organización.¿
3. ¿Cómo usted evalúa la relación directa entre los valores de su organización y los valores de las personas que trabajan en ella.
4. ¿Cuáles son los mecanismos, métodos o procedimientos utilizados por la dirección del centro, para comprobar el cumplimiento de los valores de la organización.
5. ¿Qué importancia usted le concede a la evaluación de los valores en su organización

## **Anexo IV.1**

### **Entrevista a clientes de organizaciones vinculadas a la actividad turística.**

#### **Objetivos:**

Conocer la valoración acerca del comportamiento de los valores en las distintas organizaciones relacionadas con el turismo sostenible. .

#### **Cuestionario.**

1. Teniendo en cuenta que usted forma parte del grupo de cliente que se relacionan con las organizaciones vinculadas al turismo, ¿Cómo ha percibido usted el desarrollo de los valores organizacionales para un turismo sostenible?
2. ¿Cuáles son los valores que usted ha percibido en las organizaciones con las cuales se ha relacionado?.

## Anexo V

**Tabla 2 Definición del sistema de organizaciones vinculadas a la actividad turística y percepción de sus directivos sobre el papel en la formación de una cultura de turismo sostenible**

<b>Entidades</b>	<b>Papel en la formación de una cultura de turismo sostenible</b>
GOBIERNO MUNICIPAL.	Tiene vinculación con respecto al turismo en la preparación de actividades en que se puede encontrar el turista, principalmente reflejadas las tradiciones de nuestro pueblo y su rescate, profundizándose en el trabajo comunitario a través de talleres, encuentros y evaluación del cumplimiento de sus estrategias de desarrollo, que en la misma se conozca cómo actúan, cómo se practica la democracia, en fin, cómo se vive en Cuba socialista.
UJC MUNICIPAL.	Tiene como meta la elevación del nivel cultural y la preparación de nuestros jóvenes. Además, la labor que realizan las entidades turísticas en instalaciones como el Palacios de Pioneros, Joven Club, Salas de Video. También la organización atendiendo las críticas y sugerencias oportunas en las organizaciones de base del sector, buscando tareas encaminadas a elevar la preparación política e ideológica de los jóvenes militantes por los beneficios que este sector aporta al país y a la economía del municipio, a través de comisiones que funcionan en el territorio, charlas educativas y atención al centro.
Plaza “Polo Montañez”.	Se basa en el cumplimiento de las tareas a nivel de Estado, promoviendo el nivel profesional de los trabajadores a través de la preparación de cuadros y las estrategias del gobierno de incrementar el nivel cultural de los trabajadores del turismo durante la baja turística y ofertarle la calidad en el servicio que se oferta a través de los grupos musicales tradicionales, además de la no agresión al medio ambiente, manteniendo la estabilidad social, ganando en eficiencia, protegiendo el patrimonio, rescatando nuestra identidad, conquistando las costumbres y tradiciones.
Cultura Municipal.	Se basa en el desarrollo de actividades culturales tanto a la comunidad como al turista, rescatando identidad nacional y local, las tradiciones y costumbres de nuestro país a través de la preparación que se realiza para ofertarle un mejor servicio al visitante y una mejor atención a la población y al turista, vinculándose a las actividades que ofertamos, además de los proyectos comunitarios y los talleres de experimentación para la población, que ayudan a crecer a nuestra organización, también se le brinda preparación a los trabajadores del sector a través de charlas y conversatorios mediante los programas diseñados para elevar la cultura.



EDUCACIÓN MUNICIPAL.	Tiene como principal función el conocimiento y la información que se le brinda al estudiantado y la formación que se logra para convivir con el turismo, ya que ayuda a fortalecer los lazos de amistad con los pueblos, además del intercambio de experiencias, la comunicación en el proyecto de colaboración, en la realización de proyectos que permiten obtener mejoras tanto en la escuela como en la comunidad, a través de los programas de la revolución, las estrategias ambientales, las relaciones de trabajo, convenios, círculos de interés, capacitación e instrucción de términos y componentes que favorecen una cultura y conocimiento de la comunidad ya que le permite mayor ingreso en la sociedad.
ANAP MUNICIPAL.	Tiene como función la preparación de actividades cuando nos visitan turistas, en que se pueden encontrar reflejadas nuestras tradiciones campesinas, además de elevar el nivel cultural de los campesinos, visitando CPA con el fin de dar charlas educativas, talleres, encuentros y conversatorios con especialistas del tema en las delegaciones de base y que sienta la necesidad de cuidar el entorno, ya que este le aporta demasiadas riquezas y beneficios para el ser humano. Además este sector genera divisa para el país y también genera empleo.
OPJM.	Se basa fundamentalmente en la elevación del nivel cultural de los pioneros de la comunidad a través de círculos de interés, charlas educativas ya que propicia un mejor conocimiento de la actualidad internacional, así como el cuidado de nuestros recursos naturales cumpliendo con los principios éticos y morales de nuestra organización.
EMPRESA HOTEL VIÑALES. ➤ HOTEL LOS JAZMINES. ➤ HOTEL LA ERMITA ➤ HOTEL RANCHO SAN VICENTE.	Tiene la función de ofertar y accionar en función de la garantía del bienestar total de los clientes, promoviendo las potencialidades que tenemos como el cuidado del medio ambiente y su protección a través de las acciones que se ejecutan en las distintas instalaciones, a través de encuentros simultáneos del Gobierno y el Partido con todas las entidades que pertenece al sector, además de ofertarle un mejor servicio al turista en cuanto a alojamiento y gastronomía para explotar los recursos naturales que tenemos en el territorio porque así aumenta el flujo de visitantes a la zona mediante convenios colaterales con otras cadenas hoteleras, conversatorios, jornadas científicas, cursos de la baja del turismo, etc.
ESCUELA NACIONAL DE ESPELEOLOGÍA.	Tiene como función la enseñanza de los estudiantes de nuestra escuela al manejo sostenible de nuestros recursos naturales, humano y éticos, además del respeto a las tradiciones, valores culturales y la protección del medio ambiente a través de la gestión de áreas protegidas en función de mostrarle a los visitantes

	un producto ecológico mediante recorridos por la zona con los guías, las visitas a las cavernas y cuevas del territorio, no dejando de cumplir nuestra misión de orientación a la población y al estudiantado de proteger y cuidar el medio ambiente, mediante los programas para elevar el nivel cultural y conocimientos en general.
* RESTAURANT EL MURAL	Tiene como misión la protección del medio ambiente, la flora y la fauna, además de ofertar variados servicios al cliente, donde se prevé la información sobre el área, cómo se protege la naturaleza, dando muestras de cultura ecológica, también la comunidad se beneficia y se eleva el nivel cultural, el nivel profesional de los trabajadores que laboran directamente con el turista a través de los programas de promoción del CITMA, conversatorios con especialistas del CITMA, etc.
* RESTAURANT LA CASA DE DON TOMAS.	Tiene como principal función el desarrollo y éxito en plena armonía con el medio ambiente, además de la calidad en el servicio para satisfacer al cliente porque eleva los resultados económicos y de esta manera ayuda a crecer a la entidad y la economía del país, también tiene como misión aumentar el nivel cultural y la preparación del personal, además de la labor que al respecto se está llevando a cabo en el territorio con los especialistas del CITMA.
* LA CUEVA DEL INDIO.	Tiene como misión mejorar nuestro sistema de trabajo con la participación de todos los sectores para el desarrollo del turismo, teniendo una buena información, un buen servicio al cliente ya que este da un mayor ingreso al país, además de elevar el nivel cultural y de conocimiento a nuestros turistas para mejorar la calidad en el servicio que se oferta ya que este genera divisa y empleo para el país, participando y colaborando con los especialistas del CITMA a través de encuentros y conversatorios con ellos del personal especializado, además de promover la cultura ecológica, ya que de esa forma se protege el medio ambiente.
* EL PALENQUE DE LOS CIMARRONES.	Tiene como función la calidad en el servicio al cliente y su satisfacción plena además de la preparación política e ideológica de nuestro personal promoviendo también la cultura ecológica en nuestros trabajadores para así elevar su nivel cultural y sus conocimientos en sentido general, ya que se elevan las utilidades para el país. Además, con este proyecto turístico la población se vincula de manera organizada a nuestra instalación no olvidando el respeto a nuestra identidad.
EMPRESA FORESTAL INTEGRAL.	Tiene como función el chequeo de los incendios forestales, además de promover el cuidado de la naturaleza, también de alcanzar el nivel cultural de nuestros guardabosques a través de cursos de postgrado, jornadas científicas, además de velar que se cumplan las resoluciones que emite el CITMA y mantener el reconocimiento de la UNESCO protegiendo al máximo los recursos naturales a través de talleres,

	conversatorios, charlas educativas a todas las instalaciones del sector.
PARQUE NACIONAL VIÑALES	Se basa en la responsabilidad en el manejo sostenible de los recursos naturales, humanos, éticos y culturales del área, además del respeto a las tradiciones, valores culturales, la protección del medio ambiente y la calidad en el servicio a través de la gestión del manejo de áreas protegidas en función de mostrarle un producto ecológico mediante el programa de conocimiento general y la información que se le brinda a la población, además del desarrollo de actividades como charlas educativas, conversatorios, talleres de experimentación, no dejando de cumplir nuestra misión de orientación a la población y de cuidado y protección del medio ambiente.
EMPRESA DE COMERCIO Y GASTRONOMIA.	Tiene como misión la atención a las distintas unidades para velar que se cumpla con la tarea que le corresponde para garantizar una mejor calidad en el servicio al cliente y su bienestar, promocionando nuestras potencialidades con el cuidado del medio ambiente y su protección a través de las distintas acciones que se ejecutan en las distintas instalaciones a través de encuentros simultáneo del Gobierno y el Partido con todas las entidades que pertenecen al sector para que se aumente el flujo de turistas a la localidad.
COMUNALES.	Tiene como función la limpieza de nuestro entorno para hacer más agradable la acogida de los turistas y más limpia nuestra ciudad, también llevando acabo un proyecto comunitario en unión con el Partido, el Gobierno y el CITMA para el cuidado y protección del medio ambiente.

\*: Organizaciones pertenecientes a Palmares.

**Fuente:** Ortiz, 2007

## Anexo VI

### Cuestionario de autovaloración para la selección de expertos

#### UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO

#### CENTRO DE ESTUDIO DE GERENCIA, DESAROLO LOCAL Y TURISMO

07 Junio 2010

“Año 52 de la Revolución”

Compañero/a:

Mi nombre es José A Cordero, profesor de la Universidad de Pinar del Río y me encuentro en estos momentos en la fase final de mi tesis en opción al título de Máster, cuya temática es **“La propuesta metodológica para auditar los valores organizacionales para un turismo sostenible”**.

Por tal motivo, solicito su colaboración para formar parte del grupo de expertos, que me ayudarán a validar la propuesta metodológica.

Si está dispuesto a ofrecernos su colaboración, de lo cual le estaríamos inmensamente agradecido, por favor, sírvase a brindarnos, los siguientes datos:

- *Nombre:*
- *Grado científico o Título Académico:*
- *Institución en que labora:*
- *Ocupación:*
- *Años de experiencia vinculados a la temática de Auditoría:*
- *Según su criterio, marque con una x, en orden creciente, el grado de conocimiento que usted tiene sobre la temática.*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

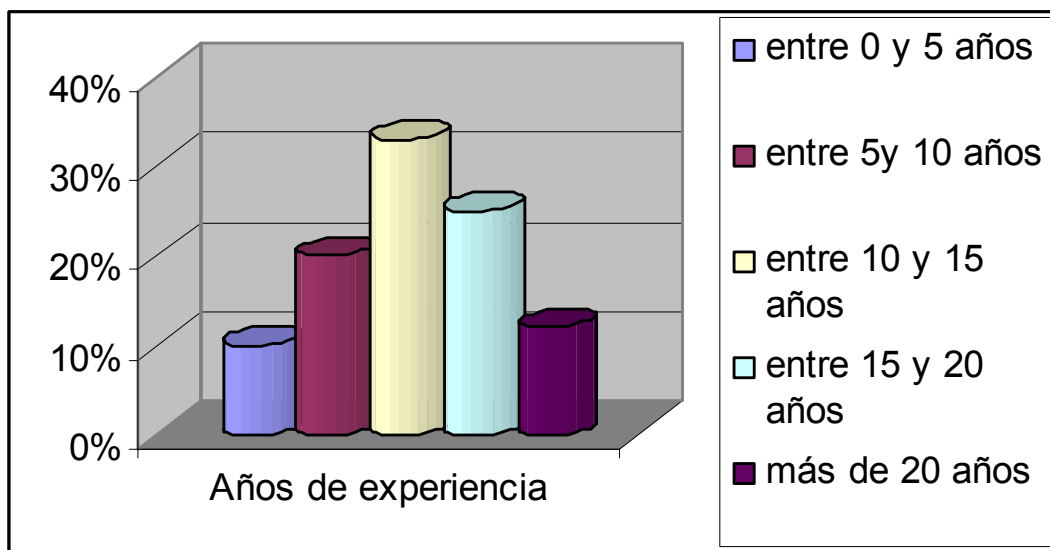
- **Entre las fuentes que le han posibilitado enriquecer su conocimiento sobre el tema, se someten a consideración algunas de ellas, para que las evalúe en las categorías de: Alto (A), Medio (M) y Bajo (B), colocando una x.**

## Anexo VI. Continuación

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teóricos realizados por usted			
Su propia experiencia profesional			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado del problema en las organizaciones			
Su intuición			

## Anexo VII

**Resultados de la primera parte del cuestionario de autovaloración de los expertos.**



**Figura 2 Años de experiencias de los expertos vinculados a la temática objeto de análisis.**

**Fuente:** Elaboración propia, a partir del cuestionario de autovaloración.

## Anexo VIII

### Resultados de la segunda parte del cuestionario de autovaloración de los expertos.

Expertos	Kc	Análisis	Su propia experiencia	T. autores nacionales	T. autores extranjeros	Propio conocimiento	Intuición	Ka	K	Clasificación
E1	1,0	0,3	0,2	0,1	0,1	0,05	0,05	0,8	0,90	ALTO
E2	0,9	0,5	0,2	0,1	0,1	0,05	0,05	1,0	0,95	ALTO
E3	0,7	0,5	0,1	0,07	0,05	0,04	0,04	0,8	0,75	MEDIO
E4	0,8	0,5	0,2	0,1	0,1	0,05	0,05	1,0	0,9	ALTO
E5	1,0	0,5	0,2	0,1	0,1	0,05	0,05	1,0	1	ALTO
E6	1,0	0,5	0,2	0,1	0,1	0,05	0,05	1,0	1	ALTO
E7	0,9	0,5	0,1	0,07	0,05	0,04	0,04	0,8	0,85	MEDIO
E8	0,9	0,5	0,2	0,1	0,1	0,05	0,05	1,0	0,95	ALTO
E9	0,9	0,5	0,2	0,1	0,1	0,05	0,05	1,0	0,95	ALTO
E10	0,9	0,5	0,1	0,07	0,05	0,04	0,04	0,8	0,85	MEDIO
E11	0,9	0,5	0,2	0,1	0,1	0,05	0,05	1,0	0,95	ALTO
E12	1,0	0,5	0,2	0,1	0,1	0,05	0,05	1,0	1	ALTO
E13	0,9	0,5	0,1	0,07	0,05	0,04	0,04	0,8	0,85	MEDIO
E14	0,9	0,5	0,2	0,1	0,1	0,05	0,05	1,0	0,95	ALTO
E15	0,9	0,5	0,2	0,1	0,1	0,05	0,05	1,0	0,95	ALTO
E16	0,9	0,5	0,1	0,07	0,05	0,04	0,04	0,8	0,85	MEDIO
E17	0,3	0,5	0,05	0,1	0,1	0,05	0,05	0,9	0,575	BAJO
E18	0,8	0,5	0,1	0,07	0,05	0,04	0,04	0,8	0,8	MEDIO
E19	0,7	0,5	0,1	0,07	0,05	0,04	0,04	0,8	0,75	MEDIO
E20	0,9	0,5	0,2	0,1	0,1	0,05	0,05	1,0	0,95	ALTO
E21	0,9	0,5	0,2	0,1	0,1	0,05	0,05	1,0	0,95	ALTO
E22	0,9	0,5	0,2	0,1	0,1	0,05	0,05	1,0	0,95	ALTO
E23	0,9	0,5	0,2	0,1	0,1	0,05	0,05	1,0	0,95	ALTO
E24	0,9	0,5	0,2	0,1	0,1	0,05	0,05	1,0	0,95	ALTO
E25	0,9	0,5	0,1	0,07	0,05	0,04	0,04	0,8	0,85	MEDIO

#### Leyenda:

E<sub>n</sub>: Experto n-ésimo

Kc: Coeficiente de conocimiento, (resultado del producto de la autovaloración del experto, en una escala de 0 a 10 por 0,1).

Ka: Coeficiente de argumentación (resultado de la suma de los puntos alcanzados, a partir de la asociación que se establece entre, la categoría seleccionada por el experto y la puntuación que le corresponde en una tabla patrón preestablecida\*, la cual se muestra a continuación).

K: Coeficiente de competencia ( $K = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$ ).

**Fuente:** Elaboración propia, a partir de la autovaloración de los expertos.

#### **Anexo VIII.1. Continuación**

**Expresión para decidir si se incluyen como expertos los que se clasifican en la categoría de Medio.**

$K = 1/n \sum K_i = 1/21 (0,9 + 1 + 0,8 + 0,75 + 0,65 + 0,85 + 0,9 + 0,85 + 0,85 + 0,90 + 0,95 + 0,8 + 0,90 + 0,95 + 0,80 + 0,85 + 0,90 + 0,75 + 0,95 + 0,80 + 0,90) = 0,85$   
 $0,8 \leq 0,85 \leq 1$  Implica K alto, por lo tanto se puede incluir como expertos el E7, E10, E13 y E25, que clasificaban en la categoría de medio.

#### **\* Tabla de valores preestablecidos**

Fuentes	Grado de influencia		
	Alto	Medio	Bajo
1. Análisis Teórico	0.5	0.5	0.3
2. Experiencia obtenida	0.2	0.1	0.05
3. Trabajos de autores nacionales	0.1	0.07	0.06
4. Trabajos de autores extranjeros	0.1	0.05	0.03
5. Conocimientos del estado actual del problema en las organizaciones	0.05	0.04	0.03
6. Intuición	0.05	0.04	0.03
Total	1	0.8	0.5



## Anexo IX.

### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA

Estimado profesional:

Usted ha sido seleccionado como uno de los expertos, para que su opinión sea considerada en la validación de la “propuesta metodológica para auditar los valores organizacionales para un turismo sostenible, en la zona de Viñales”, como parte de la tesis de maestría del aspirante Lic. José A Cordero, del Departamento de contabilidad y finanzas, de la Universidad de Pinar del Río.

La propuesta metodológica es la siguiente:

ETAPAS	PASOS	ASPECTOS A DESARROLLAR
<b>Caracterización de la Organización</b>	<b><u>Paso 1:</u></b> Revisión de documentos legales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tener conocimiento sobre los documentos que regulan el comportamiento de la organización.</li></ul>
	<b><u>Paso 2.</u></b> Caracterizar el entorno que rodea la organización.	Tener conocimiento sobre: <ul style="list-style-type: none"><li>• Raíces culturales de la organización</li><li>• Rituales de la organización.</li><li>• Posición de la empresa en cuanto a la DAFO</li><li>• Historial económico, cultural y social de la organización</li><li>• Relación de la empresa con el entorno Turístico de la zona</li><li>• Características de los principales clientes y proveedores.</li><li>• Relación entre las organizaciones y el medio ambiente</li><li>• Relación de la organización con los diferentes factores de la sociedad (escuelas, empresas, organizaciones sociales.)</li></ul>

	<p><b><u>Paso 3:</u></b> Determinar las características de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión y Visión</li> <li>• Objetivos y estrategias.</li> <li>• Sistema estructural de la organización.</li> <li>• Características de los Sistemas y Procesos de trabajo.</li> <li>• Conocer el funcionamiento respecto a las áreas de la organización.</li> <li>• Principales resultados obtenidos</li> <li>• Niveles de producción</li> <li>• Reglas escritas y no escritas</li> <li>• Tipo de producción o servicio que realiza</li> <li>• Sistemas de comunicación existente</li> <li>• Sistemas de selección, reclutamiento, evaluación, estimulación.</li> <li>• Creencias, valores actitudes, tradición histórica.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de dirigentes y responsabilidades</li> <li>• Tecnología de dirección empleada</li> <li>• Resultados en la actividad de dirección</li> <li>• Calificación profesional</li> </ul>
Planificación de la auditoria	<p><b><u>Paso 1:</u></b> Planificar los recursos, objetivos e instrumentos a utilizar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos</li> <li>• Metas por cada objetivo (cada objetivo puede proponerse varias metas).</li> <li>• Las actividades a ejecutar para el</li> </ul>

	<p><b><u>Paso 2:</u></b> Selección de las áreas a revisar y el establecimiento de canales de comunicación.</p> <p><b><u>Paso 3:</u></b> Procedimientos y técnicas a utilizar para obtener la información.</p>	<p>logro de cada meta (cada meta requiere de la realización de una serie de actividades)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El tiempo requerido para la ejecución de las actividades, organizadas en un cronograma.(cada actividad necesita de un tiempo para su ejecución)</li> <li>• Los responsables de la ejecución a cada nivel de actividad.(cada actividad necesita tener un responsable o encargado de ejecutarla en un tiempo determinado) en caso de la participación de mas de un auditor.</li> <li>• Los procedimientos de auditoría que deben aplicarse.</li> <li>• Los instrumentos y su forma de aplicación.</li> <li>• Alcance e intensidad de las pruebas a realizar</li> <li>• Diferentes técnicas a emplear en la obtención de evidencias</li> </ul>
<p><b>Ejecución de la auditoria a los valores</b></p>	<p><b><u>Paso 1.</u></b> <i>Análisis de datos del discurso directivo. (Lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los discursos de la dirección, recogidos en publicaciones interna o específicamente transcritos.</li> <li>• Cumplimiento de los indicadores para un turismo sostenible</li> <li>• Coherencia entre el discurso de los directivos y su ejemplo.</li> <li>• <i>Entrevistas a Directivos para conocer</i> <i>Concepción acerca de la DPV.</i> <i>Definición de los valores esenciales de la organización.</i> <i>Procedimientos para lograr la alineación de los valores.</i></li> <li>• Revisión de documentos específicos que formulen;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Plan Estratégico, (misión, visión, objetivos estratégicos).</i></li> <li>○ <i>Definición de los valores operativos de la organización.</i></li> <li>○ <i>Indicadores para un turismo sostenible</i></li> <li>• <i>Documentos publicitarios y de proyección de la imagen de la entidad.</i></li> <li>• <i>Planes de trabajo.</i></li> <li>• <i>Actas de los órganos técnicos y de dirección (contenido de acuerdos).</i></li> <li>• <i>Discursos de la dirección (recogidos en publicaciones internas o transcritos).</i></li> <li>• <i>Observación y análisis de Intervenciones de los dirigentes en reuniones, asambleas, actos y en los medios de divulgación masiva.</i></li> <li>• <i>Análisis de rituales, costumbres y tradiciones en la organización.</i></li> </ul>
	<hr/> <p><b><u>Paso 2:</u></b> Análisis de datos de la realidad. . (Lo que se hace).</p>	<hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Entrevista a otros grupos de interés a los que se haga referencia en el discurso directivo: Clientes, proveedores, ciudadanos en general</i></li> <li>• <i>Entrevistas semiestructuradas específicas a todos los niveles jerárquicos de la organización para conocer:</i></li> <li>• <i>Dominio del contenido de los valores esenciales de la</i></li> </ul>

		<p><i>organización.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Procedimientos utilizados para lograr el carácter compartido de los valores.</i></li> <li>• <i>Procedimientos para lograr la alineación con los valores.</i></li> <li>• <i>Criterios de cómo perciben los clientes los valores de la organización.</i></li> <li>• <i>Observación y análisis de Intervenciones en reuniones y asambleas.</i></li> </ul> <p><i>Observación de la forma de transmitir las orientaciones</i></p>
	<p><b><u>Paso 3:</u></b> Análisis de los valores reales existentes en la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a los trabajadores para confirmar los valores compartidos en la organización.</li> <li>• Procedimientos utilizados por la dirección para lograr la alineación.</li> <li>• Influencia de la actitud y conducta de los directivos en la formación de los valores</li> <li>• Determinar si la escala de valores de sus empleados coincide con la escala de valores de la organización</li> </ul> <p>Observación del comportamiento de los miembros de la organización para comprobar la:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coherencia entre el discurso de</li> </ul>

		<p>los directivos y el modo de actuación del personal de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia de los valores organizacionales en el cumplimiento de los indicadores para el desarrollo de un turismo sostenible.</li> <li>• Sondeos de opinión masivos (legitimados por la dirección).</li> <li>• Aplicación de las Encuestas, (a proveedores y clientes) sobre la aplicación y consistencia de los valores organizacionales y resultados en la producción/servicio.</li> <li>• Evaluar el grado de satisfacción de los clientes nacionales y extranjero sobre el servicio prestado en instalaciones turísticas y no turísticas.</li> <li>• Evaluar el grado de cumplimiento de los indicadores del turismo sostenible</li> </ul>
	<p><b><u>Paso 4:</u></b> Ordenamiento y procesamiento de la información</p>	<p>Ordenamiento según la fuente de procedencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores reflejados en el discurso directivo. (Finales y operativos).</li> <li>• Valores reflejados en el análisis de la realidad, (proveedores, trabajadores y clientes).</li> <li>• Procesamiento de la información</li> </ul>

		Tabulación de resultados de la encuesta. • Confrontación de criterios, de lo que se piensa y lo que se dice, con lo que se hace.
<b>Elaboración del Informe de auditoría.</b>	<b><u>Paso 1:</u></b> elaboración y discusión del informe _Seguimiento	Elaboración, discusión de los resultados y entrega de la información.
<b>Seguimiento</b>	<b><u>Paso 1: Seguimiento de los hallazgos</u></b> ( En caso de proceder)	Seguimiento interno de las deficiencias detectadas

**Fuente:** Elaboración propia

**Cuestionario:**

1. A continuación aparece una tabla, para que ud. evalúe cualitativamente en una de las cuatro categorías (**Alto**; **Medio**; **Bajo**; **Ninguna**), cada una de las etapas de la propuesta metodológica, tomando en consideración los siguientes criterios:

- Importancia de las etapas dentro de la Propuesta metodológica.
- Factibilidad de la ejecución de la Etapas.
- Adaptabilidad de la fase a la auditoria de valores

Leyenda: **A:** Alta; **M:** Media; **B:** Baja; **N:** Ninguna

2. ¿Considera ud. que se debe incluir alguna otra etapa?: **Si**\_\_\_\_ **No**\_\_\_\_  
 ¿Cuál? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Con respecto al ordenamiento de los pasos, ¿se corresponden con los objetivos de cada etapa? **Si**\_\_\_\_ **No**\_\_\_\_

**Sugerencias:**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

4. Los aspectos a desarrollar, ¿son coherentes con los respectivos pasos? **Si**\_\_\_\_  
**No**\_\_\_\_

**Sugerencias:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

[illegible]



## Anexo X

### Resultados de la aplicación de la metodología de la comparación por pares Tabla 3. Frecuencia absoluta

Etapas	Criterios a evaluar											
	Importancia				Factibilidad				Adaptabilidad			
	A	M	B	Ni	A	M	B	Ni	A	M	B	Ni
E1	19	2	1	0	12	5	5	0	14	7	1	0
E2	20	2	0	0	18	4	0	0	18	3	1	0
E3	22	0	0	0	22	0	0	0	16	6	0	0
E4	19	2	1	0	11	6	5	0	15	5	2	0
E5	22	0	0	0	22	0	0	0	22	0	0	0

#### Leyenda:

En: Etapas n-ésima de la estrategia metodológica.

A: Evaluación de Alta.

M: Evaluación de Media.

B: Evaluación de Baja.

Ni: Evaluación Ninguna

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 3.1 Frecuencia absoluta acumulada**

Etapas	Importancia			
	A	M	B	Ni
E1	19	21	22	22
E2	20	22	22	22
E3	22	22	22	22
E4	19	21	22	22
E5	22	22	22	22

Etapas	Criterios a evaluar							
	Factibilidad				Adaptabilidad			
	A	M	B	Ni	A	M	B	Ni
E1	12	17	22	22	14	21	22	22
E2	18	22	22	22	18	21	22	22
E3	22	22	22	22	16	22	22	22
E4	11	17	22	22	15	20	22	22
E5	22	22	22	22	22	22	22	22

**Fuente:** Elaboración propia.

## Anexo X.1

Resultados de la aplicación de la metodología de la comparación por pares.  
Continuación.

Tabla 3.2 Frecuencia relativa acumulada

Etapas	Importancia					
	A	M	B	VT	P	N-P
E1	0,863	0,954	1	2,854	0,951	(-)0,220
E2	0,909	1	1	2,909	0,969	(-)0,239
E3	1	1	1	3	1	(-)0,270
E4	0,863	0,954	1	2,854	0,951	(-)0,220
E5	1	1	1	3	1	(-)0,270
T	-	-	-	14,617		

Etapas	Criterios a evaluar											
	Factibilidad						Adaptabilidad					
	A	M	B	VT	P	N-P	A	M	B	VT	P	N-P
E1	0,545	0,772	1	2,31	0,772	(-) 0053	0,636	0,954	1	2,59	0,863	(-) 0,179
E2	0,818	1	1	2,81	0,936	(-) 0,217	0,818	0,954	1	2,77	0,923	(-) 0,239
E3	1	1	1	3	1	(-) 0,281	0,727	1	1	2,72	0,906	(-) 0,223
E4	0,500	0,772	1	2,27	0,756	(-) 0,036	0,681	0,909	1	2,59	0,863	(-) 0,179
E5	1	1	1	3	1	(-) 0,281	1	1	1	3	1	(-) 0,317
T	-	-	-	14,39			-	-	-	13,67		

### Leyenda:

**VT:** Suma de las evaluaciones concedidas en cada fase.

**P:** Promedio de las evaluaciones concedidas en cada fase.

**N:** Es el cociente de la sumatoria de VT, entre el producto de la cantidad de categorías evaluativas por el número de fases.

**T:** Total

**Fuente:** Elaboración propia.

(Continuación del anexo X.1)

**Tabla 3.6 Puntos de Corte**

Etapas	Importancia					
	A	M	B	VT	P	N-P
<b>E1</b>	1,09	1,68	3,09	2,854	0,951	(-) 0,220
<b>E2</b>	1,33	3,09	3,09	2,909	0,969	(-) 0,239
<b>E3</b>	3,09	3,09	3,09	3	1	(-) 0,270
<b>E4</b>	1,09	1,68	3,09	2,854	0,951	(-) 0,220
<b>E5</b>	3,09	3,09	3,09	3	1	(-) 0,270
<b>PC</b>	1,93	2,52	3,59			

Etapas	Criterios a evaluar											
	Factibilidad						Adaptabilidad					
	A	M	B	VT	P	N-P	A	M	B	VT	P	N-P
<b>E1</b>	0,11	0,74	3,09	2,31	0,772	(-) 0053	0,34	1,68	3,09	2,59	0,863	(-) 0,179
<b>E2</b>	0,90	3,09	3,09	2,81	0,936	(-) 0,217	0,90	1,68	3,09	2,77	0,923	(-) 0,239
<b>E3</b>	3,09	3,09	3,09	3	1	(-) 0,281	0,60	3,09	3,09	2,72	0,906	(-) 0,223
<b>E4</b>	(-) 1,39	0,74	3,09	2,27	0,756	(-) 0,037	0,47	1,33	3,09	2,59	0,863	(-) 0,179
<b>E5</b>	3,09	3,09	3,09	3	1	(-) 0,281	3,09	3,09	3,09	3	1	(-) 0,317
<b>PC</b>	1,16	2,15	3,09				1,08	2,17	3,09			

**Leyenda:**

PC: Punto de corte. El cociente entre la suma de los valores correspondiente a cada categoría evaluativo entre el total de fases.

**Nota:** Los valores que aparecen en las columnas, de cada uno de las categorías a evaluar (A, M, B), es el resultado de buscar, según los datos de las mismas en la tabla 3.5, el valor de Z en la distribución normal.

**Fuente:** Elaboración propia.

## **Resultado final de los criterios evaluados.**

- **Importancia**

**Alto: 1.93  
Medio: 2.52  
Bajo: 3.59**

**N-P= (-) 0,220 para E1, se puede considerar que está próximo a alto**

**N-P= (-) 0,239 para E2, se puede considerar que está próximo a alto**

**N-P= (-) 0,270 para E3, se puede considerar que está próximo a alto**

**N-P= (-) 0,220 para E4, se puede considerar que está próximo a alto**

**N-P= (-) 0,270 para E5, se puede considerar que está próximo a alto**

- **Factibilidad**

**Alto: 1.16  
Medio: 2.15  
Bajo: 3,09**

**N-P= (-) 0,053 para E1, se puede considerar que está próximo a alto**

**N-P= (-) 0,217 para E2, se puede considerar que está próximo a alto**

**N-P= (-) 0,281 para E3, se puede considerar que está próximo a alto**

**N-P= (-) 0,037 para E4, se puede considerar que está próximo a alto**

**N-P= (-) 0,281 para E5, se puede considerar que está próximo a alto**

- **Adaptabilidad**

**Alto: 1.08  
Medio: 2.17  
Bajo: 3.09**

**N-P= (-) 0,179 para E1, se puede considerar que está próximo a alto**

**N-P= (-) 0,239 para E2, se puede considerar que está próximo a alto**

**N-P= (-) 0,223 para E3, se puede considerar que está próximo a alto**

**N-P= (-) 0,179 para E4, se puede considerar que está próximo a alto**

**N-P= (-) 0,317 para E5, se puede considerar que está próximo a alto**

